

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ
ПІДПРИЄМСТВА»**

здобувачки **Абраменко Софії Олексіївни**



Науковий керівник: к.е.н., доц. **Колос І.В.**



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. **Сагайдак М.П.**

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА


Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

 О.В. Шатілова
«14» лютого 2023 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

 М.П. Сагайдак
«14» лютого 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти **Абраменко Софії Олексіївни**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

заочної форми навчання

очної (денної) / заочної / дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Удосконалення організаційної культури підприємства»

Тему затверджено наказом ректора Університету від « 21 » лютого 2023 р. № 352-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах
ТОВ «Індітекс Україна»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні основи організаційної культури підприємства <i>(назва розділу)</i>
Розділ 2	Аналітичне оцінювання та напрями удосконалення організаційної культури в ТОВ «Індітекс Україна» <i>(назва розділу)</i>

Об'єкт дослідження:	Складники організаційної культури сучасного підприємства для забезпечення соціально відповідальної поведінки й успішної професійної діяльності
Предмет дослідження:	Теоретичні положення і прикладні аспекти удосконалення організаційної культури підприємства
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Розкриття теоретичних положень і обґрунтування заходів, спрямованих на покращення організаційної культури підприємства

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1 Розкрити сутність організаційної культури підприємства й систематизувати існуючі підходи до формування організаційної культури сучасного підприємства, охарактеризувати чинні нормативно-правові акти з регулювання положень організаційної культури. Встановити й охарактеризувати складники / елементи організаційної культури підприємства. Здійснити порівняльну характеристику моделей організаційної структури з обґрунтованим вибором доцільної в сучасних умовах.

У розділі 2 Охарактеризувати господарську діяльність ТОВ «Індітекс Україна» і його результати. Провести діагностику організаційної культури в ТОВ «Індітекс Україна». Обґрунтувати напрями і розробити заходи з удосконалення організаційної культури ТОВ «Індітекс Україна», а також оцінити вплив заходів на покращення результатів діяльності.

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

Колос І.В.

(ініціали, прізвище)

«_07_» лютого 2023 р.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

Абраменко С.О.

(ініціали, прізвище)

«_07_» лютого 2023 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 59 сторінок, 5 таблиць, 6 рисунків, список літератури з 49 найменувань, 1 додаток.

«Удосконалення організаційної культури підприємства»

Об'єкт дослідження - складники організаційної культури сучасного підприємства для забезпечення соціально відповідальної поведінки й успішної професійної діяльності.

Предмет дослідження - теоретичні положення і прикладні аспекти удосконалення організаційної культури підприємства.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – розкриття теоретичних положень і обґрунтування заходів, спрямованих на покращення організаційної культури підприємства.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- розкрити сутність організаційної культури підприємства й охарактеризувати її складники;
- здійснити порівняльну характеристику моделей організаційної культури з обґрунтованим вибором доцільної в сучасних умовах;
- провести діагностику організаційної культури в ТОВ «Індітекс Україна»;
- обґрунтувати напрями і розробити заходи з удосконалення організаційної культури ТОВ «Індітекс Україна» з подальшим оціненням впливу на покращення результатів діяльності.

Практичне значення одержаних результатів. За результатами проведеного дослідження сформульовані та обґрунтовані заходи щодо удосконалення організаційної культури ТОВ «Індітекс Україна», які сприятимуть підвищенню ефективності комунікації та поліпшенню робочої атмосфери, що позитивно впливатиме на рівень задоволення працівників та зменшуватиме витрати на проведення навчання, а також сприятиме покращенню результатів діяльності ТОВ «Індітекс Україна» загалом. Досліджені особливості організаційної культури підприємства та запропоновані напрями заходи її удосконалення можуть бути актуальними для розвитку ТОВ «Індітекс Україна» та прийняті до апробації.

Апробація результатів. Результати дослідження опубліковані у збірнику наукових праць «Вчені записки» у 2023 році.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023.

Ключові слова: організаційна культура, модель, ефективність, удосконалення.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління галузі знань 07 «Управління та
адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»

Абраменко С.О.

на тему **Удосконалення організаційної культури підприємства**

Логіко-структурний рівень роботи:

Обґрунтовано актуальність дослідження; взаємоузгоджено формулювання теми, об'єкту, предмету, мети та завдань дослідження; назви розділів взаємоузгоджені і відповідають темі; висновки відповідають поставленим завданням.

Рівень пошукової глибини:

Використано репрезентативний масив нормативно-правових актів (7 позицій) щодо регулювання проблематики дослідження, класичних, полемічних зарубіжних і вітчизняних бібліографічних джерел 37 найменувань, що опубліковані у фахових та аналітичних виданнях, навчальна література складає в межах 10% опису (5 позиції з 49 позицій загальної кількості використаних джерел), проведено власні емпіричні дослідження.

Теоретико-методичний рівень роботи:

Визначено основні поняття і охарактеризовано методики для визначення й розв'язання проблем бізнес-організації, наявні обґрунтування вибору методів дослідження. Чітко обґрунтовано й аргументовано авторську позицію щодо категоріального апарату й обраних методів теми КБР і проблематиці дослідження.

Діагностично-конструктивний рівень роботи:

Проведено ґрунтовна діагностика проблеми, свідомо й обґрунтовано обрано доцільний фактологічний матеріал, який відповідає обраним методам, та надані авторські коментарі щодо підтвердження результатів дослідження, пропозиції є аргументованими. Доцільно було обґрунтувати вплив запропонованих заходів на витрати і фінансові результати.

Рівень наукової етики:

Текст відповідає вимогам повністю, наявні коректні посилання, стиль викладу матеріалу є науковим, відсутні стилістичні й граматичні помилки, таблиці, рисунки та список літератури оформлено у відповідності до встановлених вимог.

Організаційний рівень проведення дослідження:

Дотримано регламент виконання КБР, своєчасно вносилися коригування відповідно до наданих рекомендацій і виправлялися недоліки, ритмічне виконання дослідження, представлення для відгуку науковому керівнику повністю завершено роботу, що не потребує доопрацювання.

Публікації автора:

Підготовлено статтю «Діагностика організаційної культури компанії за методом DOCS» у співавторстві, що буде опубліковано у збірнику наукових праць «Вчені записки» у травні 2023.

Кількість балів за якість КБР: 54 бали

Здобуті здобувачем компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»:

Загальні і фахові, які необхідні для виконання професійних обов'язків з можливістю адаптування на робочому місці при здійсненні / реалізації завдань в бізнес середовищі.

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту:

За результатами публічного захисту кваліфікаційної бакалаврської роботи може бути присвоєно Софії Олексіївні Абраменко кваліфікацію бакалавра менеджменту.

Науковий керівник  доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доц. Ірина КОЛОС

«24» травня 2023 р.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Абраменко Софії Олексіївни

Тема Удосконалення організаційної культури підприємства

Актуальність теми

обумовлена важливістю розгляду проблематики удосконалення організаційної культури як інструменту для отримання стратегічних переваг і покращення ефективності поточного функціонування підприємства з орієнтацією на перспективний розвиток

Позитивні риси роботи

встановлено ключові ознаки й основні складники організаційної культури підприємства; здійснено порівняльну характеристику моделей організаційної культури; виконано діагностування стану розвитку організаційної культури з використанням моделі Д. Денісона (DOCS), за результатами якого розроблено заходи з удосконалення організаційної культури

Зауваження до роботи

доцільно вбачається посилення запропонованих заходів шляхом фактологічного обґрунтування, що не впливає на загальне позитивне оцінювання рецензованої кваліфікаційної бакалаврської роботи

Практичне значення одержаних результатів

розроблені заходи з удосконаленням організаційної культури підприємства з орієнтацією на покращення ефективності комунікації і поліпшення робочої атмосфери можуть бути використаними для практичної реалізації в діяльності

Рецензент:

кандидат економічних наук,
доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу
Державного торговельно-економічного університету



Ольга САЛІМОН

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Сутність і характеристика організаційної культури підприємства	7
1.2 Порівняльна характеристика моделей організаційної культури в сучасних умовах	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ТОВ «ІНДІТЕКС УКРАЇНА»	29
2.1 Діагностика організаційної культури в ТОВ «Індітекс Україна»	29
2.2 Розроблення заходів з удосконалення організаційної культури ТОВ «Індітекс Україна» та їх вплив на результати діяльності	45
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Нинішня економічна, політична та культурна сфера та суспільство загалом зазнають серйозних змін, будучи надзвичайно конкурентним середовищем. Роботодавці, менеджери та їхні команди повинні адаптуватися до цих змін і розвиватися, щоб мати конкурентну перевагу. Експерти надають велике значення організаційній культурі, вважаючи її визначальною для успіху організації. Вона важлива, оскільки є основним фактором для визначення вдалого рівня виконання поставлених завдань за всіма аспектами організаційної діяльності. Організаційна культура також може бути найважливішою конкурентною перевагою, оскільки її найважче копіювати.

Деякі з перешкод на шляху успіху для багатьох компаній містять високу плинність кадрів, незначну кількість інновацій або відсутність інновацій, відсутність зацікавленості співробітників, незалученість співробітників, невдоволення клієнтів, неправильне прийняття рішень, а також відсутність прозорості та підзвітності. Ці перешкоди можна подолати, розвиваючи здорову організаційну культуру, яка робить небайдужість частиною бізнес-моделі.

У сучасних умовах господарювання очевидною є потреба в запровадженні системи стратегічного управління, яка становить загальну концепцію того, як досягти цілей фірми, ранжувати проблеми, що стоять перед нею, і розподілити обмежені ресурси [1, с. 244].

Однак організаційна культура не може бути постійною та потребує змін з часом. Фінансові втрати, банкрутство, ринкові коливання також призводять до зміни організаційної культури. Коли організація зазнає збитків, вона не може давати винагороди та оцінки співробітникам, як це було раніше. Зміна стратегій, вихід на нові ринки, запуск виробництва нових товарів/послуг, залучення нових спеціалістів – усе це може впливати на організаційну культуру та призводити до її зміни.

Актуальність вивчення організаційної культури пов'язана з тим, що знання особливостей організаційної культури організації дозволяє оцінити міру стабільності організації, припустити можливі напрями управлінських рішень, а також досягати запланованих результатів, свідомо планувати і формувати ефективну командну роботу [2, с. 6].

Відсутність ефективної та актуальної організаційної культури та слабка культурна інтеграція в організації впливають на її результативність та рівень добробуту власників. Виходячи з вище зазначеного, дослідження організаційної культури як ключового елемента в організації та можливості її удосконалення є актуальним, результати якого можуть мати потенціал для економічного зростання та можуть сприяти соціальним змінам за допомогою стратегій, які керівники бізнесу можуть використовувати для підтримання організації та покращення рівня життя працівників.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є розкриття теоретичних положень і обґрунтування заходів, спрямованих на покращення організаційної культури підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі основні завдання:

- розкрити сутність організаційної культури підприємства й охарактеризувати її елементи;
- здійснити порівняльну характеристику моделей організаційної культури з обґрунтованим вибором доцільної в сучасних умовах;
- провести діагностику організаційної культури в ТОВ «Індітекс Україна»;
- обґрунтувати напрями і розробити заходи з удосконалення організаційної культури ТОВ «Індітекс Україна» з подальшим оціненням впливу на покращення результатів діяльності.

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній бакалаврській роботі є складники організаційної культури сучасного підприємства для забезпечення соціально відповідальної поведінки й успішної професійної діяльності.

Предметом дослідження в кваліфікаційній бакалаврській роботі є теоретичні положення і прикладні аспекти удосконалення організаційної культури підприємства

Конкретні результати проведеного дослідження одержано в ході виконання загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання:

- наукового інформаційного пошуку і когнітивний метод (для узагальнення поняття організаційної культури підприємства та підходів формування організаційної структури);
- порівняльного методу і аналітичного методу (при аналізуванні основних моделей організаційної культури, проведенні діагностики підприємства для обґрунтування напрямів і розроблення заходів з удосконалення організаційної культури цього підприємства);
- синтезу, індукції, дедукції, узагальнення (для обґрунтування висновків за результатами аналізу моделі організаційної культури підприємства і рекомендацій щодо її удосконалення, формулювання висновків).

Практичне значення одержаних результатів. За результатами проведеного дослідження сформульовані та обґрунтовані заходи щодо удосконалення організаційної культури ТОВ «Індітекс Україна», які сприятимуть підвищенню ефективності комунікації та поліпшенню робочої атмосфери, що позитивно впливатиме на рівень задоволення працівників та зменшуватиме витрати на проведення навчання, а також сприятиме покращенню результатів діяльності ТОВ «Індітекс Україна» загалом. Досліджені особливості організаційної культури підприємства та запропоновані напрями заходи її удосконалення можуть бути актуальними для розвитку ТОВ «Індітекс Україна» та прийняті до апробації.

Інформаційною базою для виконання дослідження в кваліфікаційній бакалаврській роботі слугували: оприлюднені результати вітчизняних і зарубіжних науковців і практиків з теоретико-методичних аспектів формування й удосконалення організаційної культури; матеріали аналітичних оглядів з мережі Інтернет; фактичні матеріали ТОВ «Індітекс Україна» за 2018-2021 роки (регуляторна інформація і фінансова звітність з мережі Інтернет за даними

аналітичної онлайн-системи для бізнесової аналітики, конкурентної розвідки та перевірки контрагентів YouControl).

Апробація результатів кваліфікаційної бакалаврської роботи. Результати пройшли апробацію та оприлюднені в матеріалах:

- Збірник наукових праць «Вчені записки», червень 2023р., м. Київ, КНЕУ (Діагностика організаційної культури компанії за методом DOCS)

Структура кваліфікаційної бакалаврської роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і характеристика організаційної культури підприємства

Поняття організаційної культури не набуло однозначного трактування у працях вчених-економістів і є досить суперечливим. Унаслідок цього, існує ціла низка визначень. Воно залежить від того, хто дає визначення, та від їх досвіду, оскільки люди бачать організаційну культуру по-різному. Існує розбіжність щодо цінності та обґрунтованості оцінки організаційної культури через конкуруючі визначення, відсутність семантичної ясності та розбіжності щодо найкращого ефективного підходу до оцінки організаційної культури. У науковій літературі є визначення, що містять поняття працівників, організаційні ритуали та символи.

У межах бакалаврського дослідження були застосовані когнітивний метод та метод наукового інформаційного пошуку, у результаті якого сформовано узагальнену сукупність інтерпретації сутності організаційної культури підприємства економістами-дослідниками (табл. 1.1).

За даними, наведеними в табл. 1.1 видно, що всі дослідники-економісти висловили авторські точки зору та підходи до вивчення поняття організаційної культури, що призвело до відсутності єдиного тлумачення. З одного боку, організаційну культуру визнають як складну комбінацію важливих припущень, які приймаються та поділяються членами команди без визнання. З іншого боку, дається трактування організаційної культури як ідеології управління та філософії, переконання й очікування, цінності та норми, які ґрунтуються на відносинах та взаємодії всередині організації та поза нею. Це значною мірою тому, що організаційна культура є абстрактною, динамічною й часто непомітною за своїм характером.

Таблиця 1.1 – Інтерпретації сутності організаційної культури підприємства економістами-дослідниками (фрагментарно)

Автор, джерело	Дефініція	Ключові ознаки
1	2	3
Хофстеде, Г. [3, с. 344-345]	«...різні ідеології, переконання та практики організації, та спосіб, у який члени організації ставляться один до одного, до своєї роботи та зовнішнього світу порівняно з іншими організаціями».	<ul style="list-style-type: none"> ● ідеології ● переконання ● практики ● спосіб ● ставлення один до одного ● відрізняє організацію
Денісон, Д. [4]	«...система спільного значення, яке мають члени або працівники організації, що відрізняє організацію від інших організацій».	<ul style="list-style-type: none"> ● система ● спільна для всіх працівників ● відрізняє організацію
Елдрідж, Л. Кромбі, А. [5, с. 89]	«...унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки тощо, які визначають спосіб об'єднання груп і окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених перед нею цілей».	<ul style="list-style-type: none"> ● сукупність норм ● цінності ● переконання ● зразки поведінки ● об'єднання людей в організацію ● досягнення цілей
Шварц, Г. Девіс, С. [6, с. 33]	«...комплекс переконань і очікувань, поділюваних членами організації. Ці переконання і очікування формують норми, які в значній мірі визначають поведінку в організації окремих особистостей і груп».	<ul style="list-style-type: none"> ● комплекс переконань і очікувань ● спільна для всіх працівників ● визначає поведінку людей в організації
Перрін, Р. [7]	«...це сукупність цінностей і ритуалів, які служать сполучною ланкою для інтеграції членів організації».	<ul style="list-style-type: none"> ● сукупність цінностей і ритуалів ● об'єднує людей в організації

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Равазі, Д. Шульц, М. [8, с. 435]	«...набір спільних припущень, які керують тим, що відбувається в організаціях, визначаючи відповідну поведінку для різних ситуацій».	<ul style="list-style-type: none"> ● набір припущень ● спільна для всіх працівників ● визначає поведінку
Камерон, К. [9, с. 45]	«...проявляється в тому, що є для неї цінним, які є стиль її лідерства, мова і символи, процедури і повсякденні норми, а також в тому, як визначається успіх».	<ul style="list-style-type: none"> ● визначає цінності ● стиль лідерства ● мова і символи ● норми
Оучі, У. [10, с. 8]	«...символи, церемонії та міфи, які повідомляють членам організації важливі уявлення про цінності та переконання».	<ul style="list-style-type: none"> ● визначає цінності та переконання ● спільна для всіх працівників організації
Мішон, С. Штерн, П. [11]	«...сукупність поведінок, символів, ритуалів і міфів, які відповідають поділюваним цінностям, властивим підприємствам, і передаються кожному члену з вуст в уста в якості життєвого досвіду».	<ul style="list-style-type: none"> ● сукупність поведінок ● символи ● ритуали ● міфи ● спільна для всіх працівників
Кілманн, Р. Сакстон, М. [12, с. 89]	«...філософські та ідеологічні уявлення, цінності, переконання, вірування, очікування, аттитюди і норми, які пов'язують організацію в єдине ціле і поділяються її членами».	<ul style="list-style-type: none"> ● філософські та ідеологічні уявлення ● цінності ● переконання ● вірування ● очікування ● об'єднує людей в організації ● спільна для всіх працівників
Харчишина О.В. [13, с. 38]	«...комплекс базових цінностей, які домінують у суспільній системі та мають своєю метою вирішення певних проблем або досягнення певних цілей».	<ul style="list-style-type: none"> ● комплекс цінностей ● досягнення цілей

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Браун Е. [14, с. 9]	«...набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувався за час життя організації і має тенденцію прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації».	<ul style="list-style-type: none"> ● набір переконань ● цінності ● способи вирішення проблем за досвідом
Хаєт Г. [15, с. 11]	«...система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.д., які склались в організації та її підрозділах за час діяльності та які сприймаються більшістю співробітників».	<ul style="list-style-type: none"> ● система цінностей ● переконання ● вірування ● символи ● ділові принципи ● норми поведінки ● традиції ● ритуали ● спільна для працівників
Шершньова З. Є. [16, с.108]	«...цінності та норми, що визначаються всіма (зокрема трудова дисципліна та мораль); «...атмосфера, клімат у колективі»; «...мотивація діяльності, системи матеріальної та нематеріальної винагороди»; «...система та характер неформальних комунікацій, рівень їх впливу на систему прийняття та виконання рішень»; «... переважний стиль керівництва».	<ul style="list-style-type: none"> ● цінності ● норми ● спільна для всіх працівників ● система винагороди
Гайдученко С.О. [2, с. 7]	«...соціальне явище, яке виникає у будь-якій організації і є системою цінностей, переконань, а також норм, ролей, правил, які направляють діяльність організації (підприємства), формує стосунки і зв'язки між працівниками і підрозділами організації».	<ul style="list-style-type: none"> ● соціальне явище ● система цінностей ● переконання ● норми ● правила ● об'єднує людей в організації

Джерело: систематизовано автором на основі [2-16]

У результаті, для цього дослідження організаційна культура підприємства може бути узагальнена як сукупність цінностей, норм, передбачень, понять, звичок та поведінкових патернів, які уособлюють особливості підприємства та визначають спосіб дії співробітників у внутрішніх та зовнішніх ситуаціях.

Організаційна культура містить норми, які члени організації відчують і описують як свої робочі умови [17, с. 362]. Такі норми формують те, як члени організації поведуться та пристосовуються до досягнення результатів в організації. Менеджери демонструють сильну організаційну культуру, щоб впливати на ставлення до роботи та продуктивність співробітників, оскільки вона залучає та мотивує працівників [18, с. 52].

Як правило, організаційна культура формується на основі спільних досвідів, історії, цілей і завдань, які притаманні конкретній компанії. Вона відображається у стилях лідерства, комунікації, рівнів ієрархії та принципах роботи й організації процесів. Розвиваючи позитивну організаційну культуру, компанії можуть забезпечити належний рівень мотивації, залученості, задоволеності та ефективності працівників.

Аналіз сутності організаційної культури дає змогу розрізнити її особливості та характеристики. Визначаючи основні зв'язки організаційної культури, варто звертати увагу на те, що:

- вона пов'язана з людиною;
- організаційна культура – це явище, що повторюється;
- вона є сукупністю вивчених компонентів [1, с. 244].

Будь-яке підприємства може та має сформувати унікальну організаційну культуру, але її елементи повинні відповідати чинному законодавстві України. Нормативно-правові акти, що регулюють організаційну культуру в Україні, мають на меті забезпечення здорової та ефективної організаційної культури в підприємствах та установах. Зокрема, серед таких актів можна виділити:

(1) Конституція України – основний закон держави, який встановлює принципи демократії, правової держави та гарантує права та свободи людини і

громадянина, включаючи право на працю, яка повинна здійснюватися безпечно і в умовах сприятливих для трудової діяльності [19].

(2) Кодекс законів про працю України – законодавчий акт, який визначає засади здійснення праці (стаття 5-1), регулює трудові відносини (стаття 259), робочий час (стаття 50) та оплату праці (стаття 94), умови праці (абзац 2 статті 1), охорону праці (стаття 260) та організацію норм робочого процесу (стаття 85) [20].

(3) Закон України «Про охорону праці» - регулює правові та організаційні питання безпеки та охорони здоров'я працівників (абзац 1 стаття 4), забезпечення безпеки та надійності умов праці відповідно до вимог законодавства (абзац 3 стаття 4) [21].

(4) Закон України «Про колективні договори і угоди» - документ, що регулює загальнообов'язкові умови праці (стаття 8), забезпечує згоду між роботодавцем та працівниками щодо соціально-економічних умов праці (стаття 10) [22].

(5) Накази та постанови Міністерства охорони здоров'я України, Міністерство економічного розвитку і торгівлі України – нормативні акти, що конкретизують вимоги з охорони праці на виробництві, забезпечення безпечних і здорових умов праці, поліпшення організаційної культури на підприємствах і установах:

(a) Наказ, Інструкція від 03.08.2021 № 1614, «Інструкція з впровадження покращення гігієни рук в закладах охорони здоров'я та установах/ закладах надання соціальних послуг / соціального захисту населення» [23].

(b) Наказ, Правила від 19.11.1996 № 347, «Про затвердження Правил визначення придатності за станом здоров'я осіб для роботи на суднах» [24].

(c) Наказ від 03.01.2012 № 4, «Про умови оплати праці працівників державних організацій системи державного матеріального резерву» [25].

Усі ці нормативні акти мають на меті забезпечення ефективної та безпечної організаційної культури в Україні.

З кінця 20 століття спостерігається великий розвиток феномена організаційної культури, який породив ідею існування кращої культури, гідної наслідування. У 1992 році Г. Джонсон та К. Шоулз розробили «Культурну мережу» («The Culture Web»), визначивши шість взаємопов'язаних елементів організаційної культури. До них належать історії та міфи, ритуали та рутини, символи, організаційні структури, структури впливу та системи управління [26, с. 74]. Відповідно до Культурної Мережі Г. Джонсона та К. Шоулза, організаційна культура пов'язана як з тим, як співробітники взаємодіють один з одним, так і з тим, як організація взаємодіє із зовнішнім світом. Незважаючи на те, що сильна організаційна культура сприяє єдності, субкультури завжди будуть існувати, щоб викликати розбрат. Переваги сильної організаційної культури важко повторити, і вони дають компанії значну конкурентну перевагу. Культурна веб-модель, якщо її правильно впровадити, може допомогти зрозуміти, що робить культуру компанії унікальною, а також що можна зробити, щоб покращити її ефективність та успіх.

З одного боку, Культурна Мережа забезпечує повну оцінку організаційної культури, допомагає розпізнати сильні та слабкі сторони підприємства. За таких умов, існує можливість покращити сфери діяльності та визначити курс дій підприємства для досягнення своїх цілей, формулюючи стратегію позитивних змін.

З іншого боку, процес оцінки організаційної культури відповідно до Культурної Мережі є трудомістким та вимагає уваги, а інтерпретування отриманих результатів є важким, та може бути не об'єктивним. Унаслідок, організація повинна залучати групи експертів або окремих людей для пошуку рішень для просування вперед.

Проте, на основі вищезазначених факторів та змінюючи їх під сучасні умови, до організаційної культури підприємства можна віднести основні складники, які зображені на рис. 1.1.

Як це видно з рис. 1.1., складники організаційної культури можна класифікувати на дві великі групи, які можна побачити з визначення: когнітивні (припущення, цінності, норми та ставлення) та символічні елементи (матеріалістичні, семантичні та поведінкові символи). Вищезазначені складники

можна спостерігати у будь-якому підприємстві залежно від клієнтів, заробітної плати, способів підтримки комунікації, довгострокової стратегії.



Рисунок 1.1 – Основні складники організаційної культури

Джерело: розроблено автором на основі [26, с 74;27]

Місія, цінності та мета підприємства відображаються в структурі організації, її цілях, стратегії розвитку та політиках. Місія та мета підприємства визначають основні принципи діяльності компанії і її співробітників, а також уявлення про роль та значення підприємства у суспільстві. Цінності - це переконання та установки, які формують співробітників та підприємство загалом [2, с. 12]. Вони можуть бути пов'язані з виробництвом, сервісом, творчістю, екологією, етикою та професійними стандартами.

Норми та правила поведінки регулюють спілкування працівників між собою, з клієнтами та партнерами, а також ведення бізнесу взагалі. Такі норми визначають, як повинні діяти співробітники, як часто потрібно спілкуватися, як вирішувати конфлікти. У той час правила поведінки чи поведінкові патерни

можуть містити організаційну структуру, поштовхи та інкубатори креативності, а також типову поведінку в різних ситуаціях.

Комунікація та взаємодія між працівниками можуть бути формальними та неформальними, визначаючи рівень взаємодії між різними групами співробітників та керівництвом. Вони відображаються в якості кадрових політик, розподілі обов'язків, тимчасових та постійних групах співробітників.

Лідерство передбачає, що успішний керівник може створити сприятливу атмосферу в колективі, сприяти розвитку співробітників та культурі організації. Стиль керівництва визначає методи та підходи керівників до управління та комунікації з підлеглими.

Організація роботи допомагає регулювати співпрацю між різними відділами, способи взаємодії з клієнтами та обслуговування їх потреб, способи прийняття рішень. Структура організації визначає залежності між різними рівнями управління та забезпечує здійснення групової роботи.

Підходи до розвитку кадрів передбачають наявність програми навчання та розвитку, фінансове підтримання для співробітників та наявність внутрішньої підготовки. Окрім цього, сюди належать засоби та методи мотивації, що використовуються для стимулювання діяльності співробітників та підтримки їхнього духу належності до компанії.

Метрики та техніки вимірювання ефективності можуть відображати ознаки успіху на підприємстві та ставити цілі для майбутньої роботи. Очікування щодо результатів роботи та вимоги, що ставляться до співробітників. Передбачення відображають вимоги до якості продукції чи послуг, соціальної відповідальності.

Усі ці елементи взаємодіють між собою та визначають характеристики організаційної культури підприємства. Для успішної роботи та досягнення поставлених цілей важливо зберігати баланс між ними та розвивати культуру організації, що сприяє покращенню результатів діяльності.

Пам'ятаючи ці елементи, можна сформулювати розуміння організаційної культури підприємства та звернутися до них для розуміння рідкості навколишнього середовища підприємства.

Організаційна культура зазвичай є більш впливовою силою, ніж будь-який інший набір внутрішніх законів — правил і процедур — застосовних до членів організації. Сильна організаційна культура відіграє значну роль в успіху організації серед організацій-конкурентів. Усі мають консенсус на верхівці щодо культурних пріоритетів, і ці цінності зосереджені не на окремих людей, а на організації та її цілях. Лідери в успішних організаціях живуть власною культурою кожен день та намагаються з усіх сил повідомляти про власну культурну самобутність співробітникам. Вони розуміють власні цінності і те, як ці цінності визначають їх організації і визначають, як організації працюють [28, с. 268].

У сильній організаційній культурі співробітники мають схожі погляди на організацію, і вони поводяться відповідно до організаційних цінностей [29, с. 86]. У такій організаційній культурі завдяки спільній системі цінностей, забезпечується взаєморозуміння між членами [30, с. 14].

Організаційна культура відіграє важливу роль у визначенні конкурентної позиції організації в її середовищі та у тому, як організація сприймається зовнішніми зацікавленими сторонами. Організаційна культура є важливою детермінантою рівня прийняття ризику, який фірма готова терпіти, а організаційна культура сама по собі може стати основною компетенцією організації та може використовуватися, щоб відрізнити її від конкурентів у свідомості клієнтів і потенційних членів.

Організаційна культура впливає на тип організаційної структури, прийнятої компанією, та низку практик, політик і процедур, які реалізуються для досягнення організаційних цілей. Ці організаційні характеристики потім впливають на різноманітні групові та соціальні процеси. Ця послідовність зрештою впливає на ставлення та поведінку співробітників, а також на різноманітні організаційні результати.

Організаційна культура може бути сформованою як спонтанно, завдяки впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ, так і усвідомлено, на основі стратегії розвитку підприємства [31, с. 160]. Існує кілька підходів до формування організаційної культури на сучасному підприємстві. Основні з них:

- внутрішній, який ґрунтується на виборі місії, соціальний зміст якої є направленим здебільшого на внутрішнє середовище організації;
- когнітивний, який направлений на навчання та розвиток персоналу;
- символічний підхід, при якому зовнішні прояви організаційної культури мають першочергове значення;
- стимулюючий підхід, який орієнтований на створення системи мотивації персоналу [31, с. 160-161].

Кожен з цих підходів може мати свої переваги та слабкості, а застосування їх залежить від певних умов та потреб організації. Отже, вибір підходу до формування організаційної культури повинен бути зроблений з урахуванням специфічних потреб та вимог підприємства.

У ході кваліфікаційної бакалаврської роботи для досягнення поставленої мети було вирішено основні завдання роботи:

1. Було розкрито сутність організаційної культури підприємства, поняття якої має багато значень та опрацьовувалось кількома дослідниками впродовж часу.
2. Було визначено та охарактеризовано елементи організаційної культури, основними з яких є місія, цінності та мета підприємства, норми та правила поведінки, комунікація та взаємодія між працівниками, лідерство та стиль управління, структура та організація роботи, підходи до розвитку персоналу, метрики та техніки вимірювання ефективності.

Разом із запропонованою авторською систематизацією поняття організаційної культури, можна зробити висновки, що організаційна культура:

1. Не піддається одному визначенню.
2. Створюється людьми, оскільки є результатом людських дій, переконань, бажань.
3. На її становлення впливають багато членів організації, а особливо лідери.
4. Є багатовимірною, тобто має безліч проявів на різних рівнях.

5. Має властивість загальності, оскільки визначає спосіб всієї соціально-економічної діяльності організації (як фірма взаємодіє з клієнтами, якою є процедура найму нових працівників, яким чином контактують між собою співробітники та підрозділи, який порядок розробки стратегічних проблем, який практикується стиль керівництва). З іншого боку, однією зі стратегічних цілей організації стає організаційна культура. Через необхідність якнайкраще адаптувати нових працівників до сформованої організаційної культури, може бути впроваджений певний порядок найму працівників.

6. Характеризується неформальністю існування, оскільки офіційно встановлені правила життя у організації мало впливають на функціонування організаційної культури. Її відмінна риса (порівняно з формальним механізмом) – у переважному використанні усної, мовленнєвої взаємодії, а не письмової документації та інструкцій відповідно до формальної системи. Неформальність організаційної культури веде до того, що параметри та результати впливу практично неможливо виміряти кількісними показниками.

7. Не схильна до радикальних змін чи значної динаміки (залишається відносно стабільною протягом деякого проміжку часу). Формування будь-якої організаційної культури потребує часу та значних зусиль з боку власників та менеджерів. Але сформовані цінності культури та способи їх реалізації набувають характеру традицій протягом кількох поколінь працівників.

8. Поділяється усіма чи майже всіма членами соціальної групи (організації) та передається старшими членами організації молодшим.

9. Формує поведінку в організації, структури світогляду та його сприйняття.

10. Пізнавана, але її не можна досягнути якимось одним підходом, оскільки вона багатогранна та в залежності від застосовуваного методу дослідження може розкриватися по-різному.

1.2. Порівняльна характеристика моделей організаційної культури в сучасних умовах

У сучасних умовах наявна необхідність введення змін в організаціях та розвитку людського ресурсу, що зумовлює актуальність вивчення методик дослідження організаційної культури. Кожна з цих методик має свої сильні та слабкі сторони, тому компанії обирають модель організаційної культури у залежності від своїх потреб та стратегій розвитку.

У наукових та практичних дослідження організаційної культури використовується ціла низка як вітчизняних (методики Е. Шейн, Д. Денісон, Ч. Хенді, Ховстеде, Т. Соломанідіна), так і зарубіжних методик (Г. Захарчин, А. Воронкова, Г. Хаєт) [32]. У табл. 1.2 докладніше були описані ті методики, які є найбільше відомими та придатними для використання в сучасних умовах підприємств України: методика Е. Шейна, методика OSAI К. Камерона та Р. Куїнна, методика Д. Денісона, методика Г. Захарчин, методика Г. Хаєта [32].

Таблиця 1.2 – Основні методики дослідження організаційної культури та їх характеристика [32]

№	Назва методики та їх автори	Характеристика методики
1	2	3
1	Клінічне обстеження Е. Шейна	Дослідження проводиться зовнішнім консультантом, який діє як спостерігач, спілкується із працівниками фірми та оцінює усі соціально-культурні процеси підприємства. Результати спостережень доповнюються контент-аналізом окремих внутрішніх документів. Дослідження проводиться в довільній формі, яка визначається в залежності від особливостей підприємства та цілей діагностики.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
2	Інструмент оцінки організаційної культури (OCAI) К. Камерона та Р. Куїнна	Дослідження проводиться на основі анкети, яка передбачає оцінку організаційної культури за 6 параметрами, діагностика проводиться з 2 точок зору: фактичного і бажаного стану справ. Процедура оцінки та інтерпретації результатів здійснюється за чіткою програмою, на основі одержаних середніх показників будується профіль організаційної культури, який відображає ступінь прояву кожного із чотирьох можливих типів культури.
3	Кваліметрична методика оцінки якості організаційної культури Г. Хаєта.	Методика передбачає оцінку якості організаційної культури як її здатності задовольняти вимоги власника, співробітників, споживачів товарів, суспільства загалом. З цією метою оцінюють такі показники: значимість високих цінностей, ефективність роботи та якість товарів і послуг, вдоволення співробітників від праці, колективізм і повага до особистості, якість зовнішніх проявів організаційної культури, здоровий спосіб життя.
4	Методика оцінки організаційної культури на основі функцій Г. Захарчина	Методика передбачає здійснення оцінки у двох напрямках: 1) розрахунок фінансово-економічних показників, які характеризують організаційну культуру (кількісний аналіз); 2) оцінка ступеня реалізації організаційною культурою своїх функцій (якісний аналіз). Для цілей проведення діагностики організаційної культури на основі її функцій розроблена анкета, кожен параметр в якій оцінюється за 5-ти бальною шкалою.
5	Модель Д. Денісона (DOCS)	Модель орієнтована на визначення ступеня прояву окремих параметрів організаційної культури та співставлення параметрів організаційної культури даного підприємства з іншими. Дослідження проводиться за допомогою анкети, на основі одержаних відповідей розраховуються 12 індексів організаційної культури.

З табл. 1.2 видно, що кожна з цих методик вивчення організаційної культури має певні можливості застосування. Проте, сильні й слабкі аспекти кожної далі представлено.

Е. Шейн [33, с. 207-209] у дослідженнях використовував підхід, що базується на аналізі культурного середовища організації. У цьому підході інформація надходить добровільно від членів організації, оскільки або вони ініціювали процес і мають намір щось отримати, відкривши себе клініцисту/консультанту/досліднику, або, якщо консультант ініціював проект, відчувши, що у них є можливість отримати вигоду від співпраці з ним чи нею. Автор склав культурний профіль організації, досліджуючи його за допомогою трьох рівнів організаційної культури: артефакти, цінності та базові уявлення. Артефактами називають видиму частину культури, яка може бути помічена відвідувачем або «стороннім» у вигляді певних аспектів (архітектура та внутрішнє облаштування, фізичний простір, його розподіл і дизайн офісу, оздоблення, манера одягатися та навіть сувеніри та трофеї, які вручаються у вибраних випадках, мова, спостережувані ритуали та церемонії). Цінності відображають спільну думку членів про те, «як все має бути», та допомагають членам організації класифікувати ситуації та дії як небажані або бажані.

У результаті, ця методика надає можливість вивчити проблему організаційної культури у систематичний спосіб, що дозволяє більш повно зрозуміти проблему та знайти шляхи її вирішення. Разом з тим, проведення такого дослідження може бути фінансово витратним через залучення висококваліфікованого персоналу та довготривалим через проведення ретельного аналізу, що може бути важливими факторами у сучасному швидкоплинному світі.

К. Камерон та Р. Куїнн [9, с. 25-28] використовували набір понять, відомий як інструмент оцінки організаційної культури OCAI. Методика OCAI складається з шести елементів, кожен з яких має чотири альтернативи, які необхідно оцінити наскільки кожна альтернатива притаманна організації (сумма повина дорівнювати 100 баллам). Таким чином, методика класифікує

організаційну культуру за значеннями шкал: 1) «стабільність та контроль – гнучкість та дискретність»; 2) «внутрішня орієнтація та інтеграція – зовнішня орієнтація та диференціація». При цьому автори методики виділили чотири базові типи організаційної культури: кланову, адхократичну, ринкову та бюрократичну. Єдність передбачає дії зі спрямуванням на інновації та розвиток. Ієрархія орієнтована на контроль та стабільність, у той час як ринок орієнтується на конкурентне середовище. Клан відповідає за розвиток працівників та враховує традиції й відносини між ними [9, с. 37-45].

На противагу клінічному дослідженню Е. Шейна, ОСАІ проводиться на основі конкретної організації, а не теорії, що дозволяє виявити, яку культуру має організація, які цінності та норми панують у колективі. Ця методика є добре структурованою, з кількома чіткими кроків для оцінки організаційної культури та має високу ступінь внутрішньої консистентності й перевіреної валідності.

Можливість цього інструменту включити у процес оцінки всіх рівнів організації може бути корисним для збору різноманітних позицій та поглядів, проте може не відображати дійсну організаційну культуру через те, що вона базується на відповідях учасників. Адже люди можуть відчувати тиск щодо надання певних відповідей або не бачити реальну картину через свої уявлення, що може призвести до необ'єктивної оцінки культури. Окрім цього, ОСАІ зосереджена на кількох ключових факторах з організаційної культури, що може призвести до того, що деякі аспекти організаційної культури не будуть виявлені або будуть підкреслені значно менше.

Хоча обидві методики є корисними для досліджень культури організацій, ОСАІ К. Камерона та Р. Куїнна є більш сучасною. Особливо це помітно у відношенні до використання інтерактивних технологій, більш гнучкого та клієнтоорієнтованого підходу до дослідження культури організацій. Е. Шейн більше спрямований на аналіз культурних диспозицій, тоді як ОСАІ К. Камерона та Р. Куїнна має більш розвинений підхід до дослідження лідерства, зв'язків між підприємствами та цінностей організаційної культури. Додатково, це єдина методика, яка дає загальний профіль культури організації та є найбільш

доступним методом, з точки зору трудомісткості.

Кваліметрична методика оцінки якості організаційної культури Г. Л. Хаєта [15, с. 200-227] дозволяє оцінити організаційну культуру загалом, разом з різними її відділами та рівнями, для подальшого планування та управління. Оцінка якості організаційної культури здійснюється саме всередині організації, не визначаючи її вплив на зовнішнє середовище. Отриманий результат можна назвати об'єктивним, оскільки містить стандартизовані показники (основний перелік: значимість високих цінностей, ефективність роботи та якість товарів і послуг, вдовolenня співробітників від праці, колективізм і повага до особистості, якість зовнішніх проявів корпоративної культури, здоровий спосіб життя), що описують певні параметри культури організації. Проте незважаючи на стандартизовані показники, методика все ж може мати суб'єктивний елемент, оскільки оцінки базуються на власному досвіді людей та їх уявленнях. Дана методика не вимагає великих зусиль та ресурсів для її використання, тому може бути застосована у будь-яких організаціях.

Методика оцінки організаційної культури на основі функцій Г. Захарчиної [34, с. 278-288] базується на визначенні виконаних функцій організації, враховуючи усі аспекти організаційної культури, що дає можливість оцінити не тільки окремі її складові, але й загальний рівень культури в організації на відміну від методики Г. Хаєта. Дана методика є досить простою та доступною для розуміння та дає змогу зіставляти реальне становище організаційної культури з тим, чим вона повинна бути, що дозволяє визначити рівень її ефективності та надійності. Так само, як і методика Г. Хаєта, методика Г. Захарчина ґрунтується на оцінці експертами, що може призвести до суб'єктивності результатів. Понад того, через орієнтованість на визначення становища в організації під впливом науково-технічного прогресу, вона не забезпечує необхідної стриманості установки та унеможливорює узагальнення результатів через різноманітність функцій в організаціях.

Кожна з вищезазначених методик вивчення організаційної культури має певні можливості застосування, сильні й слабкі аспекти, акценти на які було

представлено. Проте, у межах бакалаврського дослідження серед методик була обрана модель Д. Денісона (DOCS), яка націлена на виявлення впливу організаційної культури на показники фінансової успішності та ефективності організації [4]. Ця модель організаційної культури була обрана через її певні переваги, найважливіші з яких представлено на рис. 2.1.

Найважливіші переваги моделі організаційної культури Денісона

1. Заснована на тому, як організаційна культура впливає на продуктивність та ефективність.
2. Ефективна щодо показників вимірювання та оцінки вимірів організаційної культури.
3. Застосовується до всіх рівнів організації.
4. Має потужну дослідницьку базу.
5. Її надійність та валідність підтверджені.
6. Застосовується для широкого кола організацій.

Рисунок 1.2 – Найважливіші переваги моделі організаційної культури Денісона (DOCS)

Джерело: систематизовано автором на основі [32]

Ця методика використовує більшу кількість показників (12 показників) у порівнянні з вище описаними методиками дослідження організаційної культури (методика Е. Шейна, методика OCAI К. Камерона та Р. Куїнна, методика Г. Захарчин, методика Г. Хаєта). Вона оцінює організаційну культуру з точки зору конкретних проявів її характеристик, а не з точки зору типів організаційної культури. Модель організаційної культури Д. Денісона (DOCS) оцінює компанію за двома напрямками: внутрішнє та/або зовнішнє середовище і стабільність як швидкість реакції організації на зміни факторів прямої та непрямой дії означених середовищ [4]. З метою посилення об'єктивності оцінки у методиці порівнюються отримані результати з показниками ефективності (рентабельність інвестованого капіталу, рентабельність активів, рівень та темпи зростання продажів, частка ринку, рівень продукції), на які найбільше впливають організаційні культура та інновації, якість та задоволеність працівників).

Модель організаційної культури Д. Денісона (DOCS) виділяє чотири ключові риси, якими організація повинна володіти, щоб бути ефективною. У центрі моделі знаходяться «Вірування та припущення» організації. Це глибоко укорінені аспекти ідентичності організації, до яких часто важко отримати доступ. Чотири риси моделі Д. Денісона - місія, адаптивність, залучення і узгодженість, вимірюють поведінку, зумовлену цими переконаннями та припущеннями, які створюють культуру організації. На рис. 1.3 ці риси організовані за кольором для допомоги у відповідях на ключові запитання про культуру організації:

- Місія - Чи знають вони, куди йдуть?
- Адаптивність - Чи реагують вони на ринок/зовнішнє середовище?
- Залучення - Їх люди згуртовані та залучені?
- Узгодженість - Чи є у них цінності, системи та процеси для створення важелів впливу?

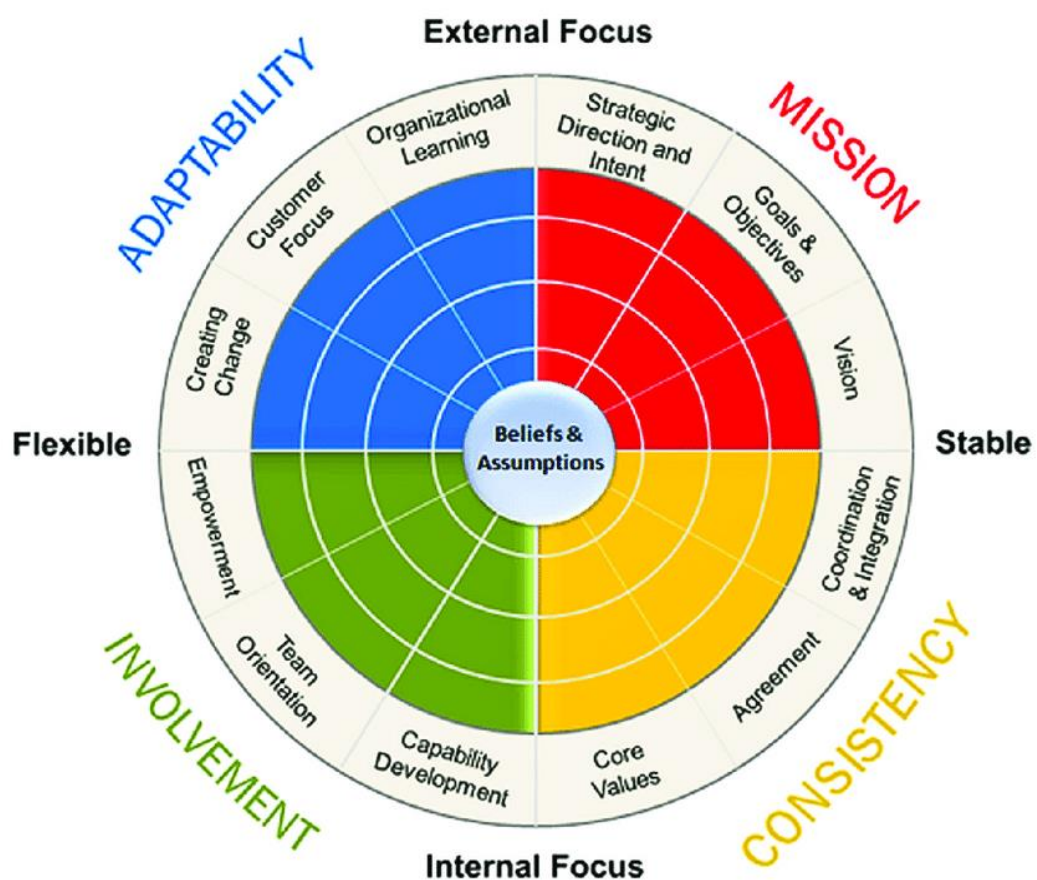


Рисунок 1.3 – Модель організаційної культури Д. Денісона (DOCS) [4]

Вищезгаданим сегментам відповідають 12 індексів:

1. Сегмент «адаптивність»
 - 1.1. Стимуляція змін
 - 1.2. Орієнтація на споживача
 - 1.3. Організаційне навчання
2. Сегмент «місія»
 - 2.1. Бачення
 - 2.2. Стратегічний напрям і намір
 - 2.3. Цілі і завдання
3. Сегмент «узгодженість»
 - 3.1. Базові цінності
 - 3.2. Згода
 - 3.3. Координація й інтеграція
4. Сегмент «залучення»
 - 4.1. Повноваження
 - 4.2. Командна орієнтація
 - 4.3. Розвиток навичок

На основі моделі організаційної культури Д. Денісона (DOCS) було проведено багато досліджень у багатьох сферах. Зокрема, дослідження організаційної культури у державних банках міста Бушер, у якому було обрано 43 відділення [35, с. 109]. У результаті було визначено характер взаємозв'язків між організаційною культурою та ефективністю державних банків. Ключовий висновок полягав у тому, що існує внутрішній зв'язок між рисами організаційної культури та між елементами організаційної продуктивності.

Підсумовуючи вищевказану інформацію, можна зробити певні висновки. Дослідження організаційної культури підприємства має важливе значення для розвитку та стабільності організації, оскільки вона визначає цінності, цілі, поведінку та спосіб діяльності підприємства, відображає межі, в яких працюють працівники, формує ставлення до роботи, колег і клієнтів. Дослідження організаційної культури допомагає керівництву зрозуміти, який вплив вона має на роботу працівників, на їхню продуктивність, мотивацію та задоволеність

роботою.

Крім того, опрацювання елементів організаційної культури допомагає ідентифікувати проблемні моменти у роботі підприємства та виявляти можливості для поліпшення діяльності організації. Якщо організаційна культура підприємства не відповідає потребам роботи працівників, то це може стати на перешкоді досягнення запланованого рівня продуктивності роботи колективу та зменшити рівень задоволеності працівників від своєї роботи.

Отже, оцінювання організаційної культури є ключовим елементом в розвитку компанії та самоідентифікації її потенційних можливостей.

Вибір правильної та актуальної методики діагностування організаційної культури є важливим, оскільки вона необхідна для розуміння та покращення робочого середовища в організації. Наразі існує велика кількість різних методик дослідження організаційної культури, кожна з яких має свої сильні та слабкі сторони.

Клінічне дослідження Е. Шейна - це методика дослідження, яка базується на детальному дослідженні організації та її культури шляхом спостереження, інтерв'ю та групового діалогу. Її перевага полягає в тому, що дає можливість отримати глибинне розуміння культури організації. З іншого боку, цей метод вимагає значних витрат з боку часу та ресурсів та може бути вразливим до суб'єктивної оцінки інтерв'юера.

OCAI К. Камерона та Р. Куїнна використовують методику, щоб оцінити культуру організації за чотирма аспектами: клан, керівництво, ринок та ієрархія. Ця модель дозволяє отримати більш повне розуміння культури організації та її ефективності. Однак, використання таких масштабних методик може бути тривалим за часом і складним за реалізацією в межах своєї організації.

Методика оцінки якості організаційної культури Г. Хаєта є анкетуванням співробітників організації. Вона дозволяє визначити, які аспекти культури організації працюють добре, а які - ні. Її перевагою є те, що вона дає швидкі та конкретні результати, однак, може бути недостатньо розгорнутою та не дозволяти глибокого аналізу організаційної культури.

Оцінки організаційної культури Г. Захарчина використовують методика відкритого опитувальника, що дозволяє оцінити ефективність та придатність організаційної культури до задачі, яку вона повинна вирішувати. Однак, таке опитування може бути суб'єктивним та недостатньо конкретним.

Модель організаційної культури Д. Денісона (DOCS) використовує діагностичний опитувальник, щоб визначити основні аспекти організаційної культури. Зокрема, зосередженість на результативності та захопленості, що дозволяє зробити висновки щодо ефективності організації та покращити її організаційну культуру. Однак, ця методика може бути досить складною у використанні та інтерпретації результатів.

Отже, кожна методика має свої плюси та мінуси, а вибір методики дослідження організаційної культури залежить від конкретної організації та її потреб.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ТОВ «ІНДІТЕКС УКРАЇНА»

2.1. Діагностика організаційної культури в ТОВ «Індітекс Україна»

У кваліфікаційній бакалаврській роботі для проведення емпіричних досліджень обрано ТОВ «Індітекс Україна», зокрема компанія Zara, щоб показати організаційну культуру на досвіді другої за площею компанії у сфері роздрібною торгівлі, що розвивають закордонні бренди в Україні, та орендують найбільші площі [36].

Inditex Group - це міжнародна роздрібна організація зі штаб-квартирою у Іспанії, яка спеціалізується на виробництві та продажу одягу. Її було засновано у 1985 році Амансіо Ортего Гаона, та вона зараз має більше 7 000 магазинів у більш як 90 країнах світу. «Inditex Group» є власником таких брендів як Zara, Massimo Dutti, Pull and Bear, Stradivarius, Bershka, Oysho та Zara Home [37].

ТОВ «Індітекс Україна» є дочірньою компанією однойменної іспанської юридичної особи «Inditex Group», та наразі є однією з найбільших компаній в Україні, яка займається виробництвом та продажем одягу та взуття під шістьма торговими марками: Zara, Zara Home, Massimo Dutti, Pull & Bear, Bershka та Oysho. Її було засновано в Україні у 2007 році під назвою Товариство з обмеженою відповідальністю «Зара Україна» (було перейменовано у кінці 2021 року на ТОВ «Індітекс Україна»). Перший фізичний магазин було відкрито у Києві у 2009 році на вулиці Хрещатик, а саме - магазин Zara.

Основним видом діяльності ТОВ «Індітекс Україна» є 47.71 Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах. Проте до інших видів діяльності належать:

46.42 Оптова торгівля одягом і взуттям;

47.53 Роздрібна торгівля килимами, килимовими виробами, покриттям для стін і підлоги в спеціалізованих магазинах;

47.59 Роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах;

47.72 Роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах;

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування[38].

ТОВ «Індітекс Україна» наразі має магазини в різних містах України: Київ, Львів, Харків, Дніпро, Одеса. Крім цього, організація також має онлайн-магазин для зручності своїх покупців [39].

Господарська діяльність організація характеризується високою ефективністю та професіоналізмом управління, що дозволяє їй забезпечувати постійний ріст прибутку. Товариство з обмеженою відповідальністю має досвідчених фахівців з різних галузей економіки, що дозволяє йому приймати інноваційні рішення, що сприяють розвитку бізнесу.

ТОВ «Індітекс Україна» активно співпрацює з дизайнерами та благодійними організаціями, пропонуючи їм співпрацю та підтримку у розвитку модної індустрії в Україні. Так, організація є благодійним партнером Червоного Хреста, який підтримує, жертвуючи одяг благодійним магазинам, допомагаючи збирати гроші людям, які перебувають у кризовому стані [40]. Для цього більшість магазинів мають пункти прийому одягу, які клієнти можуть використовувати, щоб пожертвувати предмети одягу, які їм більше не потрібні [41]. ТОВ «Індітекс Україна» сортує одяг і переробляє тканини, щоб зібрати кошти. Додатково, організація має широку мережу робочих місць, дбає про соціальну відповідальність та екологічність виробництва своєї продукції.

У ТОВ «Індітекс Україна» працюють над інтеграцією сталого розвитку у щоденне прийняття рішень, щоб створити позитивний вплив на людей та зменшити вплив на навколишнє середовище. Відділ сталого розвитку постійно співпрацює з усіма сферами компанії для встановлення стратегічних напрямів плану дій, розробки конкретних проектів та встановлення цілей [42].

У 2020 та 2021 роках ТОВ «Індітекс Україна» досягла доходу на рівні 2 003 514 000 грн. та 3 160 480 000 гривень відповідно, що відображає її успіх у сфері роздрібної торгівлі одягом [43]. Крім того, організація має тенденцію постійного ринкового росту завдяки позитивному іміджу серед споживачів, що є одним із найважливішим показником успіху в суспільстві.

Для кращого розуміння економічного становища підприємства, аналітичним відділом YouControl було розраховано FinScore — скоринговий індекс фінансової стійкості компанії, що базується на 20 фінансових індикаторах, які комплексно відображають стан ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності компанії у порівнянні з конкурентами на ринку [44]. Значення індексу може дорівнювати від 1 (мінімальна фінансова стійкість) до 4 (максимальна фінансова стійкість) у залежності від значень фінансових індикаторів організації. Отримані результати вищезазначених станів ТОВ «Індітекс Україна» протягом 2019-2021 років зображені на рис. 2.1.

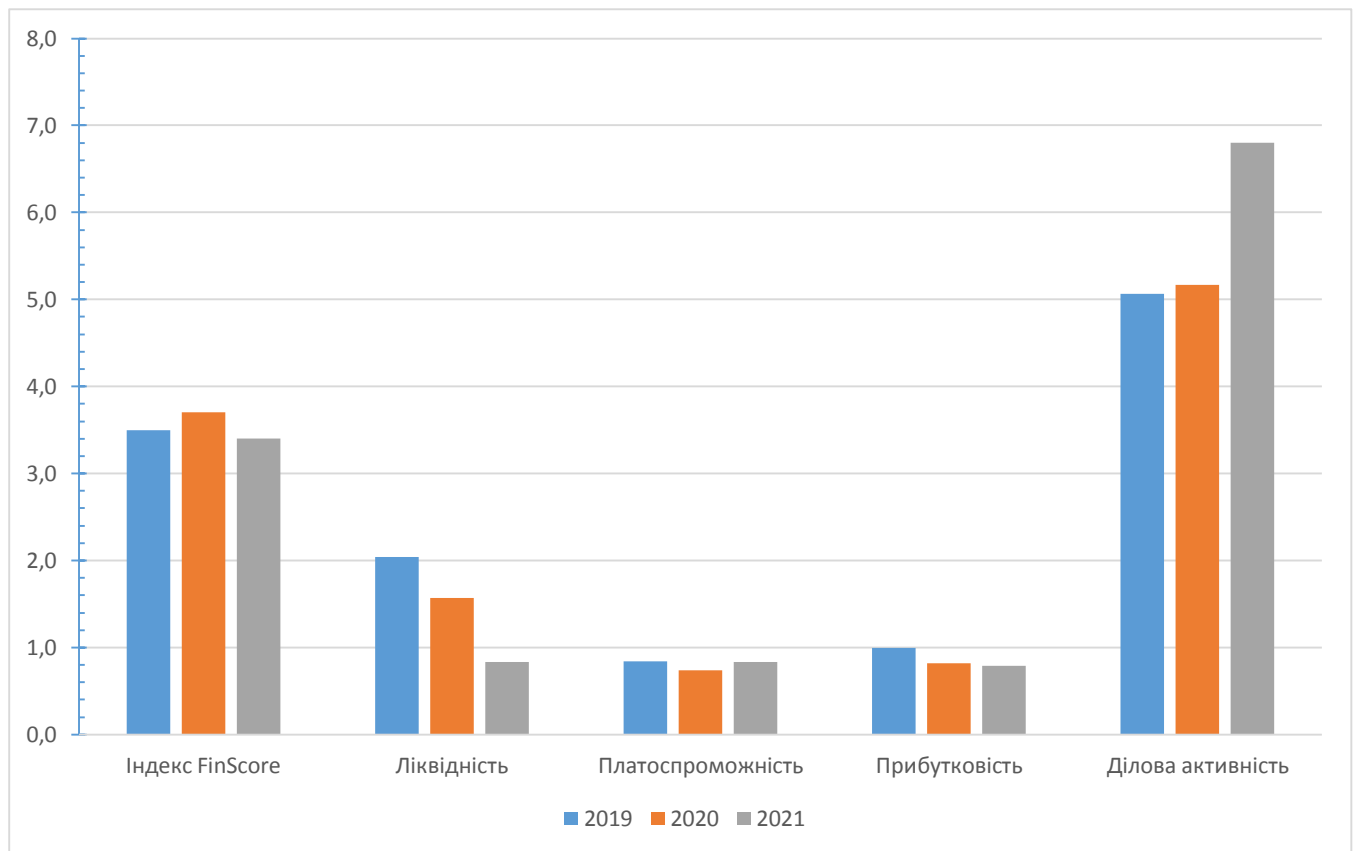


Рисунок 2.1 – Фінансові індикатори ТОВ «Індітекс Україна» протягом 2019-2021 рр.

Джерело: систематизовано автором на основі [44]

Згідно з графіком на рис. 2.1, впродовж 2019-2021 років у ТОВ «Індітекс Україна» можна помітити, що незважаючи на відносно стабільний показник індексу фінансової стійкості організації (залишався у межах 3,4-3,7), фінансові індикатори, що є його складовими, зазнавали змін.

У випадку стану ліквідності організації, можна побачити тенденцію до спаду - з 203,83% у 2019 році ліквідність знизилась до 83,65% у 2021 році. На загальний стан цього показника впливають поточна ліквідність, абсолютна ліквідність, коефіцієнт «кислотного тесту», коефіцієнт швидкої ліквідності, відношення грошових коштів до активів та проміжний коефіцієнт покриття.

Розглядаючи стан платоспроможності ТОВ «Індітекс Україна», можна стверджувати про збереження сталості впродовж цих 3 років – індекс залишався у межах 75-85%. До його складових показників належать коефіцієнт автономії, відношення чистого боргу до EBITDA та коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом.

Стан прибутковості ТОВ «Індітекс Україна» також поступово знижувався – з 99,40% до 79,08% у трирічний період. Цей показник складається з рентабельності активів, рентабельності власного капіталу, рентабельності оборотних активів, чистої маржі, рентабельності загальних активів, валової рентабельності собівартості, рентабельності операційних витрат та чистої рентабельності витрат.

На підставі вищевикладеного, стан ліквідності, платоспроможності, рентабельності та прибутковості ТОВ «Індітекс Україна» досягнув піку у 2019 році, а відтоді погіршується. Низький рівень економічного розвитку, низький рівень зайнятості, зростання зовнішньої економічної нестабільності та проблемних питань в політиці були головними причинами для зниження цих станів. Також, пандемія COVID-19 значно погіршила ситуацію в економіці, зменшивши обсяги виробництва та зменшивши попит на товари та послуги. Несприятливі умови для бізнесу, високі податки, корупція та брак реформ у відношенні підтримки малих і середніх підприємств та стимулювання економічного зростання також вплинули на економіку країни. змінами в економіці.

Ділова активність свідчить про те, наскільки сильно підприємство намагається забезпечувати позитивну динаміку розвитку та досягнення мети своєї діяльності. Цей показник значно зріс у 2021 році та становив 6,8, у той час як у 2019 та 2020 дорівнював 5,07 та 5,17 відповідно. Отже, звідси стає зрозумілим, що, побачивши результати своєї господарської діяльності та оцінивши ефективність використання виробничих й фінансових ресурсів, було прийнято рішення про розробку та вживання заходів щодо забезпечення більш ефективної діяльності.

Стосовно організаційної структури ТОВ «Індітекс Україна», вищим органом управління згідно зі Статутом Компанії є Загальні збори учасників, виконавчим органом управління є Дирекція. Вона складається з таких структурних підрозділів: головного офісу та магазинів [45, с. 1]. Організаційна структура цього підприємства є досвідом ієрархічної лінійної організаційної структури, яка підходить компаніям з кількома рівнями між вищим керівництвом та співробітниками. Сильними сторонами цього виду організаційної структури для підприємства є відносна легкість слідування ідеї та бачення організації, можливість швидкого реагування та адаптації до непередбачених обставин, покращена координація та швидкість реалізації нових ідей. Разом з тим, чіткість та простота комунікацій може призвести до обмеження ініціативи у працівників на нижчих рівнях та плутанина через значний обсяг інформації, який передається з рівня на рівень [46, с. 49-50].

Чотири риси моделі організаційної культури Д. Денісона (залученість, узгодженість, адаптивність, місія) розділена на три індекси. Так, адаптивність поділяється на створення змін, орієнтацію на клієнта та організаційне навчання. Таким чином, залученість характеризується такими індексами, як розширення можливостей, орієнтація на команду, розвиток здібностей, узгодженість – основними цінностями, координацією та інтеграцією, здібностями до консенсусу. Адаптивність містить організаційного навчання, орієнтації на клієнта, можливістю до змін, а місія – бачення, цілями та завданнями та стратегією[4]. Ядром моделі є так звані «вірування і припущення» організації як глибоко укорінені аспекти її ідентичності.

Використовуючи цю модель, можна визначити зв'язок між організаційною культурою та ефективністю організації (рис. 2.2). Природа стимулюючих факторів полягає в тому, що можна знайти більш жорсткий зв'язок між ними, а компоненти організаційної культури та вплив факторів об'єктивно можуть бути виявлені в критеріях результатів. Компоненти, пов'язані з активаторами, це: лідерство; стратегія, люди; партнерства та ресурси, процеси, продукти та послуги, а також пов'язані з ними компоненти результатів: результати для клієнтів, результати для людей, результати для суспільства та ключові результати.



Рисунок 2.2 – Модель зв'язку між організаційною культурою та організаційною продуктивністю

Джерело: розроблено автором на основі [47, с. 712-735]

З рис. 2.1 можна стверджувати, що організаційна культура впливає на результативність організації. Таким чином, поєднання узгодженості організаційної культури та залученості персоналу може бути стимулюючим фактором підвищення якості продуктів (послуг), задоволеності працівників ТОВ «Індітекс Україна».

Поєднання залученості персоналу та адаптивності організаційної культури може впливати на розвиток товарної та інноваційної політик підприємства. Узгодженість організаційної культури та місії компанії позитивно впливатиме на такі фінансові показники ТОВ «Індітекс Україна» як прибутковість активів, інвестицій та продажів; а взаємодія місії та адаптивності культури може мати вплив на зростання доходів, продажів та частки ринку.

Модель організаційної культури Д. Денісона також поділяється на півкулі: внутрішню/зовнішню та гнучку/стабільну.

Зовнішній фокус містить дві риси: адаптивність та місію. Організація з сильною зовнішньою спрямованістю прагне адаптуватися та змінюватися у відповідь на зовнішнє середовище. Вона постійно дивиться на ринок і чітко усвідомлює, куди вона рухається. Сильний зовнішній фокус зазвичай впливає на дохід, зростання продажів і частку ринку [4].

Внутрішній фокус містить залучення та послідовність. Організація з сильним внутрішнім фокусом прагне до динаміки внутрішньої інтеграції систем, структур і процесів. Він цінує своїх людей і пишається якістю своїх продуктів або послуг. Сильна внутрішня спрямованість пов'язана з вищим рівнем якості та задоволеності співробітників [4].

Гнучкість, яка містить адаптивність та залученість, має здатність змінювати організації у відповідь на навколишнє середовище, зосереджуючись на клієнтах та її людях. Така організація зазвичай пов'язана з більш високим рівнем інновацій продуктів і послуг, креативністю та швидким реагуванням на мінливі потреби клієнтів і співробітників [4].

Стабільність, яка містить місію та послідовність, здатна залишати організацію цілеспрямованою та передбачуваною з часом. Така організація, як правило, пов'язана з високою рентабельністю активів, інвестиціями та зростанням продажів, а також із сильним бізнесом [4].

Авторські дослідження на ТОВ «Індітекс Україна» за проблематикою кваліфікаційної бакалаврської роботи здійснюються все же не перший рік, впродовж якого накопичено базу для виконання кваліфікаційної бакалаврської

роботи та підготовки наукової статті як апробації результатів проведених робіт.

У 2022 році було проведено авторське діагностування стану розвитку організаційної культури ТОВ «Індітекс Україна», зокрема ZARA, з використанням моделі організаційної культури Д. Денісона (DOCS) для вимірювання організаційної культури за допомогою методів опитування та анкетування персоналу. У ньому прийняли участь 173 респондента [48].

Результати проведеного автором оцінювання [48] використовуються у кваліфікаційній бакалаврській роботі для аналізу та діагностики стану розвитку організаційної культури ТОВ «Індітекс Україна», опрацювання якого за різними критеріями наведені у табл. 2.1-2.3. Авторський результат оцінки стану організаційної культури підприємства є підґрунтям для подальшого внесення коригувань для удосконалення чинної організаційної культури.

Згідно моделі DOCS було визначено такі риси для аналізу організаційної культури ТОВ «Індітекс Україна»: адаптивність, узгодженість, залученість, місія. Дані риси зображують стан та розвиток організаційної культури та відповідних процесів. Кожна риса містить три індекси чи параметри, на основі яких була сформована анкета для опитування персоналу. Розроблена авторська анкета аналізу організаційної культури складалася з 48 питань, які були поділені на 4 блоки по 12 запитань. Для оцінки відповідей використовувалася шкала Лайкерта від 1 до 5 балів, де 1 – найнижча оцінка, 5 – найвища оцінка.

Таблиця 2.1 – Оцінка основних рис організаційної культури ТОВ «Індітекс Україна» [48]

Риси	Середнє значення	Стандартне відхилення	Дисперсія	min	max
Адаптивність	4.19	0.3860	0.149	3	4.8
Узгодженість	3.72	0.4316	0.186	3	4.5
Залученість	3.51	0.3486	0.122	3	4.2
Місія	3.27	0.3670	0.135	2.7	4.0

Оцінка головних рис організаційної культури ТОВ «Індітекс Україна» на основі проведеного дослідження наведена у табл. 2.1. Як можна побачити,

адаптивність має найвище середнє значення - 4,19, в організації, а місія зі середнім значенням 3,27 – найнижче.

Як вказувалось вище, кожна риса має три індекси чи параметри. Оцінку параметрів організаційної культури наведено у табл. 2.2. Відповідно до середнього значення, орієнтованість на клієнта (4,56) має найвищий бали серед інших. Попри цього, стратегічне рішення та намір (3,08) мають найнижчі середні значення серед інших індексів організаційної культури.

Таблиця 2.2 – Оцінка параметрів організаційної культури ТОВ «Індітекс Україна» [48]

Риси	Параметри	Середнє значення	Стандартне відхилення
Адаптивність	Організаційне навчання	3.98	0.576
	Орієнтованість на клієнта	4.77	0.352
	Створення змін	3.81	0.386
Узгодженість	Координація та інтеграція	4.06	0.380
	Узгодження	3.31	0.448
	Основні цінності	3.77	0.449
Залученість	Розширення можливостей	4.11	0.420
	Орієнтація на команду	3.27	0.599
	Розвиток здібностей	3.15	0.662
Місія	Бачення	3.49	0.393
	Стратегічні рішення та наміри	3.08	0.484
	Цілі та завдання	3.24	0.429

Вважається, що бути успішними в сучасному динамічному глобальному бізнес-середовищі, організації мають знайти для себе правильне положення в континуумі своєї гнучкості/стабільності та зовнішнього/внутрішнього фокусу процесів управління, що значною мірою залежить від їх організаційної культури. Спільна організаційна культура спонукає людей визнавати свою ідентичність з організацією, відчувати приналежність та відповідальність перед організацією [48]. Представлені у табл. 2.1-2.2 результати аналізу даних надають змогу

зробити певні висновки щодо організаційної культури ТОВ «Індітекс Україна».

Найвище середнє значення у риси «адаптивність» (4,19), яка виражається у створенні змін, увазі до клієнтів та навчанні організації, свідчить, що ТОВ «Індітекс Україна» має систему норм та переконань, які підтримують її здатність отримувати, інтерпретувати та переводити сигнали з навколишнього середовища у внутрішні зміни поведінки, які збільшують шанси організації на виживання, зростання та розвиток.

Оскільки індекс «орієнтація на клієнта» має найвище середнє значення (4,77), можна стверджувати про більше зовнішній, ніж внутрішній фокус підприємства. Організація з сильною зовнішньою спрямованістю прагне адаптуватися та змінюватися у відповідь на зовнішнє середовище, постійно дивиться на ринок та чітко усвідомлює, куди вона рухається.

На противагу, організація з сильним внутрішнім фокусом прагне до динаміки внутрішньої інтеграції систем, структур і процесів. Вона цінує своїх людей та пишається якістю своїх продуктів або послуг. Сильний внутрішній фокус пов'язан з облаштуванням внутрішнього середовища організації: вищий рівень якості та задоволеності співробітників, їх координація [2, с. 35].

Зовнішній фокус організаційної культури ТОВ «Індітекс Україна» призначений для взаємодії з іншими організаціями та клієнтами. У той час як топ-менеджмент ТОВ «Індітекс Україна» наголошує на важливості етичної поведінки в поєднанні з вимогами ринку, організація надає перевагу швидкій реакції на зміни в уподобаннях клієнтів та зовнішнього середовища загалом. Підтримуючи широкі канали зв'язку, організація отримує перевагу на ринку завдяки постійному надходженню інформації, знань, навичок та компетенцій, необхідних для задоволення вимог клієнтів та вимог зовнішнього середовища. Організація зосереджена на забезпеченні високого рівня задоволення клієнтів та конкурентоспроможності на ринку, тому надзвичайно важливо своєчасно адаптуватися до різноманітних вимог клієнтів у різних регіонах.

Внутрішній фокус організаційної культури ТОВ «Індітекс Україна» пов'язаний зі зміцненням командного духу та оптимізації бізнес-процесів, що

веде до підвищення продуктивності та ефективності діяльності. Організація орієнтована на сильні сторони своїх співробітників, забезпечення комфортного робочого середовища, розвиток професійних кар'єр команди. Запровадження етики та доброчесності в підприємстві є серйозним завданням для ТОВ «Індітекс Україна». В організації підтримується професійне ставлення один до одного, але немає жорстких правил поведінки. Натомість вона заохочує та цінує різноманітність, визнаючи можливості, які створюють різні точки зору. Такі підходи допомагають виробити певну організаційну культуру, зосереджену на зміцненні зв'язків між різними групами співробітників та формуванні єдиного командного духу. У сучасному різноманітному бізнес-середовищі ТОВ «Індітекс Україна» виступає свідченням того, наскільки важливо створити професійну організаційну культуру. Завдяки цьому підходу та заохоченню внутрішнього фокусу організації можуть використовувати свій етичний імідж, щоб отримати потужну конкурентну перевагу над організаціями-конкурентами.

Друге найвище середнє значення має риса узгодженості (3,72), яка визначає основні цінності організації та проводить самоідентифікацію/узгодження співробітників із компанією, визначає їх здатність до консенсусу та сприйняття співробітниками різних підрозділів загальних цінностей та норм [49, с. 76]. Ця риса полягає у тому, що різні аспекти культури підприємства - такі як цінності, норми поведінки, стиль керівництва, комунікація та інші - повинні бути взаємозв'язаними та підтримувати одне одного. Індекс координації та інтеграції у 4,06 свідчить, що узгодженість організаційної культури ТОВ «Індітекс Україна» дозволяє досягти внутрішньої гармонії та ефективності підприємства, а також забезпечує стійкість та довготривалість організації. Додатково, спільна система переконань, цінностей та символів, які широко розуміються членами організації, позитивно впливає на їх здатність досягати консенсусу та здійснювати скоординовані дії. Розглядаючи різні аспекти культури окремо, можна зрозуміти, як вони взаємодіють та впливають на результативність підприємства.

Середнє значення риси залученості у 3,51 свідчить про відсутність

здатності робітників працювати в умовах більшої автономії. Тому індекси розвитку здібностей та орієнтації на команду дорівнюють 3,15 та 3,27 відповідно. За таких умов організація не створює середовище, що залучає робітників до активної участі в розвитку підприємства та прийнятті рішень. Визначена схильність ТОВ «Індітекс Україна» до суворої трудової дисципліни обмежує їх самостійність, чітко визначаючи їх повноваження та обов'язки. Проте, нагородження різноманітними грошовими та негрошовими винагородами стимулює творчу та інноваційну робочу поведінку серед співробітників, що означає розширення можливостей персоналу. У відповідь на зростаючу потребу співробітників в автономії та наділенні повноваженнями, керівництво здійснює поступовий перехід від централізованої до децентралізованої організаційної структури управління, тобто прагне досягти рівноваги між гнучкою та стабільною структурою [48].

Риса місія має найнижче середнє значення серед інших показників організаційної культури та дорівнює 3,27. Місія організаційної культури полягає у визначенні загальної мети та цінностей підприємства, а також установки чіткої стратегії та цілей.

Описова статистика такої риси організаційної культури як місія згідно з моделлю Д. Денісона свідчить, що:

1. Місія повинна бути зрозумілою для всіх працівників підприємства.
2. Місія повинна визначати потреби та очікування клієнтів.
3. Місія повинна постійно спонукувати до пошуку та впровадження нових ідей та інновацій.
4. Місія повинна визначати цілі та надихати на досягнення результатів.
5. Місія повинна бути стійкою та не змінюватись часто.

Ці характеристики риси місії організаційної культури підприємства допомагають забезпечити успішну роботу підприємства та забезпечити лояльність клієнтів та працівників.

Отримані результати риси місії організаційної культури можуть свідчити про те, що ТОВ «Індітекс Україна» має проблеми зі створенням та утриманням

чіткої та однозначної місії, яка б відображала основні цінності та цілі організації. Усі три індекси місії мають доволі низькі середні значення: стратегічні рішення та наміри (3,08), цілі та завдання (3,24) та бачення (3,49). Це може призвести до недостатнього зосередження уваги на головних завданнях та пріоритетах, неправильного розуміння співробітниками цілей організації, зниження мотивації та ефективності роботи команди. Також це може спричинити внутрішню конфліктність та низьку готовність організації до змін.

Узявши за основу отримані під час опитування оцінки параметрів організаційної культури, також було побудовано профіль організаційної культури ТОВ «Індітекс Україна» у графічному вигляді (рис. 2.3) для наочного представлення її фактичного стану (табл. 2.2) [48].



Рисунок 2.3 – Профіль організаційної культури ТОВ «Індітекс Україна» [48]

Оцінка та описова статистика моделі зв'язку між організаційною культурою ТОВ «Індітекс Україна» та її організаційною продуктивністю наведена у табл. 2.3. З огляду на інформацію у цій таблиці, серед усіх стимулюючих факторів «продукти та послуги» (3,38) має найвище середнє значення порівняно з іншими, а стимулюючий фактор «партнерство» (3,04) має найнижче середнє значення. Серед критеріїв, які пов'язані з результатами,

ключові результати (3,37) мають найвищий бал, а результати суспільства (3,19) — найнижчий.

З табл. 2.3 можна побачити, що серед стимулюючих факторів організаційної продуктивності найбільший вплив мають продукти та послуги. Це означає, що ТОВ «Індітекс Україна» розробляє, керує та покращує процеси для підтримки політики та стратегії, повністю задовольняє та створює зростаючу цінність для своєї клієнтів та інших зацікавлених сторін. Таким чином, стимулюючий фактор стратегії, який дорівнює 3,157, підтверджує реалізацію місії та бачення ТОВ «Індітекс Україна» за допомогою орієнтованої на зацікавлених сторін стратегії, що підтримується відповідними політиками, планами, цілями, завданнями та процесами.

Таблиця 2.3 – Описова статистика моделі зв'язку між організаційною культурою та організаційною продуктивністю ТОВ «Індітекс Україна» [48]

Компоненти			Середнє значення	Стандартне відхилення	Дисперсія	min	max
Організаційна продуктивність	Стимулюючі фактори	Лідерство	3.14	0.681	0.464	1.8	4.5
		Стратегія	3.157	0.630	0.397	1.9	4.5
		Люди	3.11	0.662	0.438	1.6	4.1
		Партнерство	3.04	0.730	0.532	1.2	4.1
		Продукти та послуги	3.381	0.691	0.478	1.4	5
Організаційна продуктивність	Результати	Клієнтів	3.26	0.704	0.496	1.8	4.6
		Людей	3.215	0.626	0.392	1.6	5
		Суспільства	3.19	0.692	0.479	1.6	5
		Ключові результати	3.37	0.686	0.471	1.2	4.6

Близькими за середнім значенням до стратегії є стимулюючі фактори «лідерство» та «люди», які дорівнюють 3,14 та 3,11 відповідно. Лідерство створює цінності, необхідні для довгострокового успіху ТОВ «Індітекс Україна», та реалізує їх за допомогою відповідних дій та поведінки. Додатково, лідери в

організації розвивають та сприяють досягненню місії та бачення, беруть участь у забезпеченні розробки та впровадження системи менеджменту організації.

Такий фактор як «люди» визначає як організація керує, розвиває та реалізує знання та повний потенціал персоналу на індивідуальному, командному та загально організаційному рівнях, як ці дії плануються для підтримки її політики та стратегії та ефективної роботи її процеси.

Найнижче середнє значення серед інших має стимулюючий фактор «партнерство», що означає, що ТОВ «Індітекс Україна» мало планує та керує своїми зовнішніми партнерствами та внутрішніми ресурсами з метою підтримки своєї політики та стратегії та ефективної роботи своїх процесів.

Ключові результати мають найвище середнє значення серед інших результатів організаційної продуктивності та дорівнюють 3,37, що визначає наскільки успішні показники ТОВ «Індітекс Україна» по відношенню до запланованих показників.

Результати клієнтів описують розуміння клієнтів організацією, реакції на них та побудови стосунків із ними. У цьому випадку, ТОВ «Індітекс Україна» має друге найвище середнє значення серед інших результатів, що означає достатньо високий рівень досягнення місії та бачення. Середнє значення у 3,26 дозволяє стверджувати, що ТОВ «Індітекс Україна» витрачає значну кількість часу на розуміння вимог клієнтів та створення процесів, які забезпечують постачання товарів, які потрібні клієнтам, у межах узгоджених часу, вартості та якості. Проте, іноді докладених зусиль та дій може бути недостатньо або ж вони не є ефективними.

Люди є найціннішим активом організації, їх необхідно розвивати, надавати повноважень та мотивувати. Результат людей стосується залучення, розвитку та управління людьми, а залежить від того, як керують людьми й процесами, та як реалізується стратегія організації. Усі ці фактори сильно впливають на те, як працівники ставляться до роботи в організації. Цей показник дорівнює 3,215 у ТОВ «Індітекс Україна», що свідчить про необхідність

покращення управління персоналом, кращого розуміння та реагування на потреби та очікування людей усередині організації.

Результати суспільства стосуються створення цілей, формулювання ринкової стратегії та планування для досягнення бажаних результатів для суспільства. У ТОВ «Індітекс Україна» цей показник має найнижче середнє значення (3,19). Отже, організація не може продемонструвати тенденції, цілі та порівняння (у чисельному вигляді) з чіткими посиланнями на причини та представленням набору результатів, які відповідають діапазону діяльності, розміру та характеру організації.

За результатами проведеного дослідження організаційної культури ТОВ «Індітекс Україна» можна стверджувати, що організації з високою ефективністю не приймають екстремальної культурної орієнтації, а намагаються знайти правильну рівновагу для підвищення ефективності. Таким чином, ТОВ «Індітекс Україна» успішно створило сильну організаційну культуру, яка глибоко вкорінена та широко прийнята його високо диверсифікованою робочою силою. Ця організація досягла правильного балансу між гнучкістю та стабільністю, оскільки вона підкреслює важливість досягнення цілей, а тим часом заохочує співробітників йти на ризик, лише якщо варті того.

Незважаючи на те, що перед працівниками поставлені складні цілі, керівництво ТОВ «Індітекс Україна» по-справжньому розуміє цінність свого людського капіталу, тому приділяє достатньо уваги задоволенню та мотивації співробітників. Воно піклується про їхні проблеми та уникає тиску на них, який може призвести до вигорання. Рівновага між метою та орієнтацією на співробітника досягається:

- Призначенням складних цілей разом із винагородою, щоб максимізувати виконання завдання.
- Наданням співробітникам необхідного інструктажу, наставництва та рекомендацій для досягнення поставлених цілей.
- Відсутністю заохочування працівників робити понаднормову роботу загальною нормою на робочому місці.

- Мотивацією та навчанням співробітників керувати стресом і часом, що важливо як для покращення виконання завдань, так і для покращення психологічного самопочуття.

Ефективно узгодивши організаційні структуру, культуру та бізнес-стратегії, ТОВ «Індітекс Україна» також розуміє складний зв'язок між основними припущеннями, основними цінностями та поведінкою, яку можна спостерігати. Ця організація є свідченням організації з сильною культурою роботи та високою ефективністю, яка закріплює свої позиції на гіперконкурентному ринку. Таким чином, ТОВ «Індітекс Україна» використовує організаційну культуру як інструмент для отримання стратегічних переваг та підвищення ефективності.

2.2. Розроблення заходів з удосконалення організаційної культури ТОВ «Індітекс Україна» та їх вплив на результати діяльності

Удосконалення організаційної культури підприємства може мати значний вплив на результати його діяльності. Краща організаційна культура може призвести до збільшення продуктивності, оскільки робота на підприємствах з кращою організаційною культурою, зазвичай забезпечує кращу організацію робочих процесів, більш ефективну комунікацію та більший рівень мотивації, що сприяє підвищенню продуктивності.

За результатами аналізу організаційної культури ТОВ «Індітекс Україна» (виконано у 2.1) визначено необхідність розроблення заходів для її покращення щодо показників рис:

- місії (першочергово);
- залученості.

Завдяки вдосконаленню організаційної культури, підприємство може залучити талановитих та амбіційних працівників, що може позитивно впливати

на розвиток бізнесу в майбутньому. Крім цього, краща організаційної культури може сприяти зменшенню рівня плинності кадрів, оскільки працівники на підприємстві можуть бути менш схильні до руху на інші підприємства. У результаті такого зниження швидкості обороту кадрів, зменшуються витрати, зокрема витрати на оплату праці, витрати на професійну освіту й вдосконалення технологій.

Разом з тим, можливе вдосконалення якості продукції або послуг, що відображається в збільшенні задоволеності клієнтів та зменшенні суми витрат на повернення продукції або послуг. Ефективна організаційна культура може відображати сучасні тенденції та передові підходи до управління організацією, що може сприяти підвищенню конкурентоздатності підприємства на ринку.

Для удосконалення організаційної культури ТОВ «Індітекс Україна» необхідне виконання таких ключових завдань:

- введення змін в існуючі організаційні цінності, щоб забезпечити їх конкретизацію та легкість сприйняття працівниками;
- забезпечення чіткості місії підприємства для відображення важливості конкретної цілі та способу її досягнення;
- створення сприятливої атмосфери та інфраструктури всередині організації;
- заохочення ініціативності та співпраці працівників з різними рівнями організації;
- забезпечення вільного потоку інформації на всіх рівнях компанії, сприяння обміну думками та результатами між підрозділами та співробітниками;
- забезпечення розвитку відповідальності та проактивності керівників підрозділів, та розвитку лідерських якостей у працівників (чіткість мети й планування проєктів, прозорість взаємодії із співробітниками)

Забезпечення правильної інтерпретації та сприйняття організаційних цінностей організації (основний перелік: пошук нових ринків та можливостей, постійне оптимізування виробництва, внесення інновацій) персоналом,

підвищиться лояльність працівників, що призведе до вищого рівня їх продуктивності та ініціативності, залучаться нові клієнти та розвиватимуться партнерські відносини з іншими організаціями. У такому випадку, місія ТОВ «Індітекс Україна» може стати мотивуючим чинником для працівників та джерелом нових ідей та мотивації для розробки нових продуктів або покращення вже існуючих.

У результаті реалізації запропонованих заходів з підвищення рівня ризи місії організаційної культури ТОВ «Індітекс Україна» збільшаться сума доходу, покращення суми продажів та загальної позиції на ринку - ключові показники успіху організації.

Створення сприятливої робочої атмосфери має прямий вплив на розвиток організаційної культури, сприяння задоволеності та бажання працівників бути більш ефективними. Необхідно організувати спільні заходи, семінари, тренінги та інші мережі дії, які допоможуть підвищити кваліфікацію працівників та сприятимуть їх підвищенню мотивації. Для останнього важливо зрозуміти, що саме мотивує та задовольняє потреби співробітників. Так, можна провести опитування або фокус-групи, щоб отримати інформацію з перших вуст.

Продумана архітектура, дизайн та декорування робочих просторів, зручність меблів та техніки, вигідність розташування станцій та офісних розділів відіграють важливу роль, оскільки робоче місце впливає на когнітивні та емоційні стани, увагу, поведінку, дії та здібності працівників. Таким чином, воно сприяє підтримці організаціями високого рівня продуктивності співробітників та продуктивності організації загалом. Створення сприятливої робочої інфраструктури полягає у полегшенні доступу до робочого простору, наданні зручної транспортної інфраструктури, покращенні технічної оснащеності та створенні комфортних умов праці.

Заохочення ініціативності та співпраці працівників з різними рівнями організації можливо шляхом забезпеченням простору для обміну ідеями, спілкування та співпраці між працівниками в різних департаментах, на різних рівнях; наданням навчання та розвитку своїх та нових навичок; формуванням

командних робіт для стимулу працювати разом та досягати спільних цілей. Крім цього, визнання та винагорода за успіх стимулює бажання до досягнення перетворень та досягнення якісних результатів. Заохочення персоналу до співпраці та тимчасової роботи в інших підрозділах допоможе створити більш складні та працездатні команди.

Встановлення прозорості та чесності у відносинах усередині ТОВ «Індітекс Україна» сприятиме кращому розумінню правил, методів та процедур ведення ділових відносин на внутрішньому рівні. Цього можливо досягти, якщо створити ефективну систему комунікації (системи, які забезпечують доступ до інформації, включаючи електронні бази даних, засоби зв'язку, веб-сайти); використовувати усі канали комунікацій для поширення інформації; організувати періодичні збори та конференції для підвищення рівня спільності та взаєморозуміння між співробітниками;

Щоб забезпечити розвиток відповідальності, проактивності та лідерських якостей у працівників, можна заохочувати керівників підтримувати ідеї та пропозиції співробітників, а також ділитися своїм досвідом та знаннями. Для останнього доречним є розробка та впровадження програм наставництва та менторства, де керівники можуть надавати підтримку та поради своїм підлеглим. Впровадження системи зворотного зв'язку та оцінки надасть працівникам можливість отримувати зворотний зв'язок по своїй роботі та вносити пропозиції щодо її поліпшення. Проведення спеціальних тренінгів та семінарів підвищать навички лідерства, комунікації та здібності до прийняття рішень, а встановлення чіткої системи обліку результатів та досягнень кожного працівника стимулюватиме саморозвиток. Застосування цих підходів допоможе забезпечити розвиток відповідальності, проактивності та лідерських якостей як в керівників підрозділів, так і в працівників в цілому. Зростання відповідальності персоналу, як й формування сприятливою робочої атмосфери, збільшує відданість працівників організації та їх здатність працювати в умовах більшої автономії.

У результаті, реалізації заходів з покращенням рівня залученості покращиться внутрішній розвиток ТОВ «Індітекс Україна» та його працівників, а також підвищиться ефективність діяльності організації.

Оскільки авторське дослідження стану організаційної культури ТОВ «Індітекс України» проводилося у 2022 році, перевірити результативність запропонованих заходів її удосконалення та їх вплив на результати діяльності підприємства неможливо через умови воєнного стану в Україні. Проте у майбутньому, після повноцінного відновлення роботи підприємства необхідно буде провести повторне аналізування організаційної культури для перегляду рекомендацій покращення організаційної культури підприємства щодо їх актуальності з можливим подальшим запровадженням.

ВИСНОВКИ

Відповідно до визначеної теми і поставлених завдання в кваліфікаційній бакалаврській роботі розглянуто теоретико-прикладні аспекти організаційної культури підприємства, здійснено порівняльну характеристику моделей організаційної культури з обґрунтованим вибором доцільної в сучасних умовах, виконано оцінювання й аналізування стану розвитку організаційної культури ТОВ «Індітекс Україна», наведено та обґрунтовано напрями для удосконалення організаційної культури.

У теоретичному аспекті розглянуто сутність організаційної культури. За результатами виконання емпіричного методу встановлено відсутність єдиного підходу до трактування поняття організаційної культури. Унаслідок, запропоновано авторську систематизацію та порівняння поглядів дослідників на сутність визначення. Огляд вибіркової сукупності тлумачення дефініцій «організаційна культура» підтвердив наявність таких ключових ознак, за якими вона характеризується:

- є сукупністю цінностей, переконань та норм;
- визначає цілі та місії організації;
- спільна для всіх працівників;
- містить символи, ритуали, міфи, традиції, що передаються між працівниками;
- визначає поведінку окремих особистостей та груп в організації;
- створюється людьми від початку заснування організації та не сильно змінюється впродовж всього часу існування.

Підтверджено дискусійний характер щодо складників організаційної культури. Серед них найчастіше зустрічаються місія, цінності та мета підприємства, норми та правила поведінки, комунікація та взаємодія між працівниками, лідерство та стиль управління, структура та організація роботи, підходи до розвитку персоналу, метрики та техніки вимірювання ефективності.

Далі здійснено порівняльний аналіз найпоширеніших методик оцінювання стану організаційної культури. Кожна з цих методик має певну характеристику можливостей:

1. Методика Е. Шейна – дає можливість одержати цілісну картину організаційної культури через всебічне вивчення її складових.
2. Методика OCAI К. Камерона та Р. Куїнна – дає можливість визначити домінуючий тип організаційної культури, силу його прояву та наскільки тип культури підприємства відповідає умовам зовнішнього середовища; однорідність культури, її узгодженість із субкультурами (між працівниками і підрозділами); еволюційну фазу розвитку підприємства.
3. Методика Г. Хаєта - дає можливість одержати кількісний вимір якісних параметрів організаційної культури; здійснювати порівняльний аналіз.
4. Методика Г. Захарчин – дає можливість оцінити організаційну культуру за виконаними функціями, порівняти її з фінансово-економічними показниками організації; передбачає аналіз усіх сторін системи як єдиного цілого.
5. Методика Д. Денісона - дає можливість одержати загальну оцінку рівня організаційної культури та рівень розвитку окремих її складових; здійснювати порівняльну характеристику.

Таким чином, доведено доцільність використання методики Д. Денісона для діагностики організаційної культури підприємства у сучасних умовах, основні переваги якої є універсальність застосування, ефективність вимірювання та оцінки організаційної культури, підтверджені надійність та валідність, підвищена об'єктивність оцінок через порівняння результатів із показниками ефективності підприємства.

Унаслідок необхідності підтвердження коректного застосування раціональної організаційної культури одного з підприємств було проведено

діагностику стану розвитку організаційної культури в ТОВ «Індітекс Україна» з подальшим встановленням можливих заходів для її покращення.

Встановлено, що ТОВ «Індітекс Україна» є дочірньою компанією однойменної іспанської юридичної особи «Inditex Group», та наразі є однією з найбільших компаній в Україні, яка займається виробництвом та продажем одягу та взуття в спеціалізованих магазинах під шістьма торговими марками.

За результатами виконаного аналізування основних фінансово-економічних показників діяльності й оцінювання основних показників фінансового стану ТОВ «Індітекс Україна» можна стверджувати про задовільно стабільний стан розвитку та функціонування без великої кількості втрачених можливостей, незважаючи на надзвичайні обставини у період 2019-2022рр. Проте, доцільно виокремлено значний вплив подій 2019-2022рр. на стан розвитку підприємства, що призвело до зменшення рівня показника ліквідності, відносно сталий показник платоспроможності, поступове зниження показника прибутковості та покращення показника ділової активності у спробі забезпечення більш ефективної діяльності підприємства.

У ході оцінювання організаційної культури ТОВ «Індітекс Україна» виявлено, що на підприємстві домінує така організаційна культура, що призводить має сильніший зовнішній фокус, аніж .

Запропоновано напрями та розроблено конкретні заходи по удосконаленню організаційної культури ТОВ «Індітекс Україна». Реалізація цих заходів передбачає вирішення проблем з комунікацією, підвищення мотивації, лояльності та рівня відповідальності працівників, а також заохочення ініціативності та прозорості та чіткості інформації.

Запровадження рекомендацій забезпечить покращення результатів діяльності ТОВ «Індітекс Україна», підвищення ефективності комунікації та поліпшення робочої атмосфери, що позитивно впливає на рівень задоволення працівників та зменшує витрати на проведення навчання.

Нажаль, з урахуванням умов воєнного стану в Україні підтвердити дієвість та результативність обґрунтованих заходів удосконалення

організаційної культури ТОВ «Індітекс Україна» не є можливим через тимчасову зупинку діяльності підприємства. Тому на майбутню перспективу необхідно буде переоцінити організаційну культуру підприємства, яка буде відновлюватися у повоєнний час роботи із можливим урахуванням запропонованих заходів її покращення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вахович І., Ліпич Л., Полінкевич О., Хілуха О., Кушнір М. Організаційна культура в контексті стратегії розвитку фірми. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2021. Випуск 61. С. 243-253.
2. Організаційна культура: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності / [С.О. Гайдученко]. Харків: ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с.
3. Hofstede G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind* / by G. Hofstede. New York: McGraw-Hill, 1996. 279 p. URL: https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd%20edition%202010.pdf (Дата звернення 01.03.2023).
4. Introduction to the Denison model / by Denison Consulting. URL: <https://www.denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/08/introduction-to-the-denison-model.pdf> (Дата звернення: 01.03.2023).
5. Eldridge, J., Crombie, A. *A Sociology of Organisations* (RLE: Organizations). PA: Routledge, London. 2013. 224 p.
6. Schawrtz H. Matching Corporate Culture and Business Strategy / by H. Schwartz, S. Davis. *Organizational dynamics*. 1981. P. 30–48.
7. Richard Perrin, Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2013/05/what-is-organizational-culture> (Дата звернення: 01.03.2023).
8. Ravasi, D.; Schultz, M. Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*. 2006. №49 (3). P. 433-458.
9. Cameron K.S., Quinn, R.E. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. 3rd Edition. PA: Jossey-Bass, 2011. 288 p.

10. Ouchi, W. G. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge* / by William G. Ouchi. New York: Avon Books, 1981. 255 p.
11. Michon C. *La dynamisation sociale* / by C. Michon, P. Stern. Paris: Ed. d'organisation, 1985. 115 p.
12. Kilmann R., Saxlon M. J., Serpa R. Issues in Understanding and Changing Culture. *California Management Review*. 1986. № 3. Vol. XXVIII. P. 87-94.
13. Харчишина О.В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості : монографія. Житомир: ЖДУ, 2011. 290 с.
14. Brown A. *Organizational Culture* / by A. Brown. PA: Pitman Publishing, 1995. 270 p.
15. Корпоративна культура : навч. посіб. [Г.Л. Хаєт, О.Л. Єськов, Л.Г. Хаєт та інш.]; за заг. ред. Г.Л. Хаєта. Київ: ЦНЛ, 2003. 403 с.
16. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
17. Schneider, B., Ehrhart, M. G., Macey, W. H. Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*. 2013. Vol. 64. P. 361-388.
18. Simoneaux, S., Stroud, C. A strong corporate culture is key to success. *Journal of Pension Benefits*. 2014. 22 (1). URL: <http://www.aspenpublishers.com> (Дата звернення: 01.03.2023).
19. Конституція України: від 28.06.1996р. *Офіц. вид. Верховна Рада України*. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/254к/96-вр#Text> (Дата звернення: 01.03.2023).
20. Кодекс законів про працю України: від 10.12.1971р. *Офіц. вид. Верховна Рада УРСР*. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (Дата звернення: 01.03.2023).
21. Про охорону праці: Закон України: від 14.10.1992р. *Офіц. вид. Верховна Рада України*. № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2694-12#Text> (Дата звернення: 01.03.2023).

22. Про колективні договори і угоди: Закон України: від 01.07.1993р. *Офіц. вид. Верховна Рада України.* № 3356-ХІІ.

URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12/print1477916104578204#Text>

(Дата звернення: 01.03.2023).

23. Інструкція з впровадження покращення гігієни рук в закладах охорони здоров'я та установах/закладах надання соціальних послуг/соціального захисту населення: Наказ: від 03.08.2021р. *Офіц. вид. Міністерство охорони здоров'я України.* № 1614. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/re36943?an=1>

(Дата звернення: 01.03.2023).

24. Про затвердження Правил визначення придатності за станом здоров'я осіб для роботи на суднах: Наказ: від 19.11.1996р. *Офіц. вид. Міністерство охорони здоров'я України.* №347. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0108-97#Text> (Дата звернення: 01.03.2023).

25. Про умови оплати праці працівників державних організацій системи державного матеріального резерву: Наказ: від 03.01.2012р. *Офіц. вид. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України.* №4. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0093-12#Text> (Дата звернення: 01.03.2023).

26. Mithun Sridharan, Mohan Gajji, Swaranjali Agrawal. Cultural Web – A Model To Align Culture With Strategy. Think Insights. 2023.

URL:<https://thinkinsights.net/strategy/cultural-web-model/#advantages> (Дата

звернення: 01.03.2023)

27. Ayme Zemke. What Are the Most Critical Elements of Organizational Culture? Beehive Strategic Communication. 2022. URL:

<https://beehivepr.biz/elements-of-organizational-culture/> (Дата звернення:

01.03.2023)

28. Барбаш Г.В., Попело О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства С. 268. <https://stu.cn.ua/wp-content/uploads/2021/04/yun20-t2.pdf> (Дата звернення: 01.03.2023)

29. Flamholtz E. G., Randle, Y. Corporate culture, business models, competitiveadvantage, strategic assets and the bottom line: Theoretical and

measurement issues. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*. 2012. Vol. 16 No. 2. Pp. 76-94.

30. «Менеджмент організацій»: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / [Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот]. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.

31. Михайличенко В., Долгальова О. Управління формуванням організаційної культури підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 3(70). С. 158-164.

32. Харчишина О. В. Порівняння методологічних підходів до оцінки організаційної культури та перспективи їх використання на підприємствах харчової промисловості. *Економіка. Управління. Інновації. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 1. http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_1_29 (Дата звернення: 01.03.2023)

33. Schein, E. *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2004. 458 p.

34. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія. Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2009. 276 с.

35. Seyed Abbas Mousavi, Seyed Yaghoub Hosseni, Neda Hassanpour. On the Effects of Organizational Culture on Organizational Performance: An Iranian Experience in State Bank Branches. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*. 2015. Vol. 8, No. 1. P. 97-116.

36. Виктор Нагорский. ТОП-10 fashion-ритейлерів України за площею (зарубіжні бренди). Асоціація ритейлерів. 2017. URL: <https://rau.ua/novyni/top-10-fashion/> (Дата звернення 01.03.2023).

37. Seven Brand One Purpose. Inditex Group. URL: <https://www.inditex.com/itxcomweb/en/brands> (Дата звернення: 01.03.2023).

38. Експрес-аналіз контрагента ТОВ «Індітекс Україна». YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35534116/ (Дата звернення 01.03.2023).
39. Режим Магазину В Додатку. ZARA Україна. URL: <https://www.zara.com/ua/uk/help-center/StoreMode> (Дата звернення 01.03.2023)
40. Zara Partnership. British Red Cross. URL: <https://www.redcross.org.uk/get-involved/partner-with-us/zara> (Дата звернення 01.03.2023).
41. Наша Програма Збору Одягу. ZARA Україна. URL: <https://www.zara.com/ua/uk/help-center/ClothesCollectionProgram> (Дата звернення 01.03.2023).
42. Our Project. ZARA. URL: <https://www.zara.com/us/en/sustainability-strategy-mkt4891.html?v1=2044483> (Дата звернення 01.03.2023).
43. Фінанси ТОВ «Індітекс Україна». YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35534116/ (Дата звернення 01.03.2023).
44. Фінансовий скоринг ТОВ «Індітекс Україна». YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35534116/ (Дата звернення 01.03.2023).
45. Звіт про управління. 2020. URL: https://static.zara.net/static//pdfs/UA/management-report/management-report-uk_UA-20210616.pdf (Дата звернення: 01.03.2023).
46. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2012. 105 с.
47. Projogo D.L., McDermott C.M. The relationship between multidimensional organizational culture and performance. *International journal of operations and production management*. 2011. No31(4). P. 712-735.
48. Ліщинська В., Абраменко С. Діагностика організаційної культури компанії за методом DOCS. *Вчені записки*. 2023. №31 (2). С. 112-118.

49. Кубарева І.В., Чмихало Н.В., Карпенко Л.А. Обґрунтування методів діагностики організаційної культури фармацевтичних організацій. *Фармацевтичний менеджмент, маркетинг та логістика*. 2017. № 4. С. 75-81.

Додатки

Додаток А

Анкета опитування персоналу для оцінки організаційної культури підприємства

По шкалі Лайкерта від 1 до 5 (1 = зовсім немає, 5 = дуже значною мірою) визначте правильність стверджень у анкеті щодо концепції організаційної культури у Вашій бізнес-організації.

№	Ствердження	Шкала оцінювання				
		1	2	3	4	5
1.	Рішення зазвичай приймаються на рівні, де доступна найкраща інформація.					
2.	Інформація широко поширюється, щоб кожен міг отримати потрібну інформацію, коли вона потрібна.					
3.	Кожен вірить, що він або вона може мати позитивний вплив.					
4.	Бізнес-планування є постійним і певною мірою залучає всіх до процесу.					
5.	Активно заохочується співпраця між різними частинами організації.					
6.	Люди працюють як частина команди.					
7.	Для виконання роботи використовується командна робота, а не ієрархія.					
8.	Робота організовується так, щоб кожна людина могла бачити зв'язок між своєю роботою та цілями організації.					
9.	Повноваження делегуються, щоб люди могли діяти самостійно.					
10.	«Стендовий потенціал» (здатність людей) постійно вдосконалюється.					

11.	Відбувається постійне інвестування у кваліфікацію працівників.						
12.	Здібності людей розглядаються як важливе джерело конкурентної переваги.						
13.	Лідери та менеджери «практикують те, що проповідують».						
14.	Існує чіткий і послідовний набір цінностей, який керує способом ведення вашого бізнесу.						
15.	Коли люди ігнорують ваші основні цінності, їх притягають до відповідальності.						
16.	Існує етичний кодекс, який керує вашою поведінкою та розрізняє «добре» й «погане».						
17.	Коли виникають розбіжності, у вашій бізнес-організації наполегливо працюють над досягненням безпрограшних рішень.						
18.	Існує чітко визначена культура.						
19.	Легко досягти консенсусу навіть у складних питаннях.						
20.	Існує чітка згода щодо правильного та неправильного способу дій.						
21.	Ваш підхід до ведення бізнесу дуже послідовний і передбачуваний.						
22.	Люди з різних частин організації мають спільну точку зору.						
23.	Легко координувати проекти між різними частинами організації.						
24.	Існує гарне узгодження цілей між рівнями вашої бізнес-організації.						
25.	Спосіб роботи дуже гнучкий і його легко змінити.						

26.	Ви добре реагуєте на конкурентів та інші зміни в бізнес-середовищі.					
27.	Постійно впроваджуються нові та вдосконалені способи виконання роботи.					
28.	Різні частини організації часто співпрацюють, щоб створити зміни.					
29.	Коментарі та рекомендації клієнтів часто призводять до змін.					
30.	Внесок клієнтів безпосередньо впливає на наші рішення.					
31.	Усі члени мають глибоке розуміння побажань і потреб клієнтів.					
32.	Ви заохочуєте співробітників до прямого контакту з клієнтами.					
33.	Ви розглядаєте невдачі як можливість для навчання та вдосконалення.					
34.	Інновації та ризик заохочуються та винагороджуються.					
35.	Навчання є важливою метою вашої повсякденної роботи.					
36.	Ви дбаєте про те, щоб усі були поінформовані про те, що відбувається в організації.					
37.	Є довгострокова мета та напрям вашої бізнес-організації..					
38.	Ваша стратегія змушує інші організації змінювати спосіб конкуренції у галузі.					
39.	Існує чітка місія, яка надає сенс і напрямок вашій роботі.					
40.	Є чітка стратегія на майбутнє вашої бізнес-організації.					
41.	Існує широка згода щодо цілей.					
42.	Лідери ставлять перед собою амбітні, але реалістичні цілі.					

43.	Керівництво чітко сформулювало цілі, яких ви намагаєтесь досягти.					
44.	Ви постійно відстежуєте ваш прогрес у досягненні заявлених цілей.					
45.	У нас є спільне бачення того, якою буде організація в майбутньому.					
46.	Лідери мають довгострокову точку зору.					
47.	Ваше бачення створює хвилювання та мотивацію для інших працівників.					
48.	Ви можете задовольнити короткострокові потреби без шкоди для вашого довгострокового бачення.					

Звіт подібності



Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:
1015015762

Дата перевірки:
10.05.2023 17:31:14 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
10.05.2023 17:33:38 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: **Абраменко КБР_заочна форма.docx**

Кількість сторінок: **54** Кількість слів: **11031** Кількість символів: **87386** Розмір файлу: **419.14 KB** ID файлу: **1014705395**

13.8% Схожість

Найбільша схожість: **3.9%** з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1014402605)

9% Джерела з Інтернету	343	Сторінка 56
10.7% Джерела з Бібліотеки	467	Сторінка 59

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 1

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомила з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Абраменко Софії Олексіївни

Назва роботи: Удосконалення організаційної культури підприємства

Науковий керівник: Колос Ірина Василівна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 13,8 %

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ✓ виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

Кваліфікаційна бакалаврська робота Софії Олексіївни Абраменко на тему «Управління організаційної культури підприємства» не містить запозичення без належного посилання на авторів оприлюднених праць й першоджерел та не містить свідомої фальсифікації результатів. Запозичення, виявлені в роботі, є правомірними, рівень подібності не перевищує допустимої межі, робота є оригінальною і може бути допущеною до попереднього захисту.

11.05.2023



Ірина КОЛОС

Копії публікації автора

УДК 005.32

Ліщинська Вікторія

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

e-mail: viktorii.lishchynska@kneu.ua

<https://orcid.org/0000-0001-6185-3953>

Абраменко Софія

*студентка 4 курсу, факультет економіки та управління
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»*

*Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

e-mail: sofiia.abramenko@gmail.com

ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ ЗА МЕТОДОМ DOCS

Victoria Lishchynska

PhD, Associate Professor, Department of Management

Kyiv National Economic University named after Vadim Hetman

<https://orcid.org/0000-0001-6185-3953>

viktorii.lishchynska@kneu.ua

Sophia Abramenko

4th year student, Faculty of Economics and Management

Program "Management of Business Organizations"

Kyiv National Economic University named after Vadim Hetman

e-mail: sofiia.abramenko@gmail.com

DIAGNOSTICS OF THE COMPANY ORGANIZATIONAL CULTURE ACCORDING TO THE DOCS METHOD

Анотація. Провідні науковці і практики в сфері управління розглядають культуру організації як запоруку її стабільного розвитку та фундамент для досягнення стратегічних цілей. Дослідженням проблематики формування, оцінки і розвитку організаційної культури, а також виявленням її впливу на результати діяльності компаній займалися видатні іноземні та вітчизняні науковці, зокрема Е. Шейн, Г. Хофштеде, К. Камерон, Р. Куїнн, Т. Пітерс, Р. Уотермен, Р. Кук, Дж. Лафферті, Д. Денісон. У статті проведено діагностику організаційної культури компанії у сфері роздрібної торгівлі. Метою дослідження є визначення, дослідження та аналіз особливостей формування організаційної культури компанії у сфері роздрібної торгівлі на основі методу DOCS. Об'єктом дослідження є процеси формування, оцінки та розвитку організаційної культури компанії. Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад, методичних підходів і прикладних аспектів діагностики організаційної культури. Для реалізації дослідницьких завдань використано наукові методи теоретичного та емпіричного дослідження. В результаті проведеного дослідження розкрито зміст організаційної культури та її основних елементів.

Проведено діагностику організаційної культури ТОВ «Зара Україна» з використанням моделі DOCS (Denison Organizational Culture Survey) за такими складовими як місія організації, адаптивність, залученість, узгодженість. Побудовано профіль організаційної культури ТОВ «Зара Україна» за показниками орієнтованість на клієнта, створення змін, організаційного навчання, координації та інтеграція, узгодження, основних цінностей, розширення можливостей, орієнтації на команду, розвитку здібностей, бачення, стратегічних намірів і рішень, цілями та завданнями. Визначено, що компанія має сильну організаційну культуру, яка є одним з ключових чинників отримання конкурентних переваг на ринку та підвищення ефективності бізнесу.

Ключові слова: управління, організаційна культура, профіль організаційної культури, модель організаційної культури, модель організаційної культури DOCS.

Abstract. Leading scientists and practitioners in the field of management consider the organization's culture as a guarantee of its stable development and a foundation for achieving strategic goals. Prominent foreign and domestic scientists, including E. Shane, G. Hofstede, K. Cameron, R. Quinn, T. Peters, R. Waterman, were engaged in researching the problems of formation, evaluation and development of organizational culture, as well as identifying its influence on the results of companies' activities, R. Cook, J. Lafferty, and D. Denison. The article diagnoses the company's organizational culture in the field of retail trade. The purpose of the study is to determine, research and analyze the peculiarities of the formation of the company's organizational culture in the field of retail trade based on the DOCS method. The object of the study is the processes of formation, assessment and development of the company's organizational culture. The subject of the study is a set of theoretical foundations, methodological approaches and applied aspects of organizational culture diagnostics. Scientific methods of theoretical and empirical research were used to implement research tasks. As a result of the conducted research, the content of organizational culture and its main elements were revealed. Diagnostics of the organizational culture of "Zara Ukraine" LLC was carried out using the DOCS (Denison Organizational Culture Survey) model according to such components as the organization's mission, adaptability, involvement, and coherence. A profile of the organizational culture of LLC "Zara Ukraine" was built according to the indicators of customer orientation, creation of changes, organizational learning, coordination and integration, agreement, core values, expansion of opportunities, team orientation, development of abilities, vision, strategic intentions and decisions, goals and objectives. It was determined that the company has a strong organizational culture, which is one of the key tools for obtaining competitive advantages in the market and improving business efficiency.

Key words: Management, Organizational Culture, Organizational Culture Profile, Organizational Culture Model, Organizational Culture Survey Model (DOCS).

JEL Classification: M 14

Постановка проблеми. Організаційна культура є важливим інструментом, який дозволяє менеджменту будь-якої компанії створити робоче середовище, що сприятиме досягненню стратегічних та операційних цілей. Тільки у середовищі здорової організаційної культури є всі умови для реалізації визначеної стратегії, розвитку компанії та її співробітників. Сформована організаційна культура значно впливає на успіх компанії на ринку, на її ефективність і конкурентоздатність. Організаційна культура є одним з маркерів успішності діяльності компанії, тому що через неї формується уявлення про організаційні цінності, ставлення до

співробітників, якість управління, рівень розвитку. Культура організації є проявом її ідентичності, виділяє її серед інших організацій, формує її бренд. Через організаційну культуру споживачі, персонал, конкуренти, партнери та інші суб'єкти бізнес-середовища і суспільства ідентифікують компанію та її продукт.

Аналіз досліджень і публікацій. Поняття організаційної культури, її типи, моделі, методики оцінки, національні особливості досліджувалося провідними іноземними та українськими науковцями. Зокрема, Е.Шейн, досліджуючи рівні організаційної культури, виокремив ключові елементи культури – артефакти, норми, цінності, архетипи культури, які проявляються в організаціях через набір правил, документів, способи поведінки, способи мислення та внутрішні настанови кожного працівника [1]. Г.Хофштеде, досліджуючи сутність організаційної культури як психологічного активу компанії та її особливості, сформував національні культурні особливості за критеріями індивідуалізму, дистанції влади, уникнення невизначеності та гендерним домінуванням [2].

Ч.Хенді, аналізуючи типологію організаційних культур за характером комунікацій, способом мислення та прийняття рішень, методами навчання, підбору кадрів, мотивації і винагороди, характером ставлення до особистості та способами проведення змін, виокремив культуру влади, рольову культуру, культуру завдання та культуру особистості в компаніях [3]. У.Оучі досліджуючи поняття організаційної культури в корпораціях, сформував поняття корпоративної культури як спільної філософії, корпоративного духу в великих компаніях [4]. К.Камерон, Р.Куїнн, досліджуючи методику проведення змін в організаційних культурах американських корпорацій, виокремили чотири типи організаційних культур: кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну, які відрізняються за набором базових цінностей [5].

К.Камерон, Р.Куїнн розробили методику OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), яка дозволяє ідентифікувати існуючу організаційну культуру та сформувати її профіль за різними критеріями [5]. Р. Кук, Дж. Лафферті розробили методику OCI (Organizational culture inventory), яка дозволяє проводити оцінку організаційної культури за дванадцятьма стилями – людинолюбним;

дружнім; схвальним; ввічливим; залежним; таким, що ухиляється; протилежним; силовим; конкуруючим; вимогливим; успішним; самоактуалізаційним [3,6].

Методика дослідження. Методичну основу дослідження становлять наукові праці зарубіжних і вітчизняних вчених з питань організаційної культури. Для діагностики стану розвитку організаційної культури в досліджуваній компанії використовувалися методи опитування та анкетування за моделлю DOCS (Denison Organizational Culture Survey) [7]. Згідно моделі DOCS було визначено такі риси для аналізу організаційної культури: адаптивність, узгодженість, залученість, місія. Дані риси представляють напрями розвитку організаційної культури та відповідних процесів. Кожна категорія представлена набором параметрів, на основі яких сформована анкета для опитування персоналу. Анкета діагностики організаційної культури складалася з 48 питань, які були поділені на 4 блоки по 12 запитань. Для оцінки відповідей використовувалася шкала Лайкерта від 1 до 5 балів, де 1 – найнижча оцінка, 5 – найвища оцінка. Опитування проводилося в 2022 році, в ньому прийняли участь 173 респондента.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Організаційна культура як фактор ефективності бізнесу та невід’ємна частини системи управління персоналом організації до недавнього часу залишалась без належної уваги українського менеджменту в сфері роздрібної торгівлі. Незважаючи на високий рівень та різноманітність зарубіжних і вітчизняних досліджень моделей діагностики організаційної культури, динамічність соціально-економічних процесів в Україні і світі, а також наявність національних культурних особливостей зумовлює актуальність продовження даного напрямку досліджень.

Метою статті є визначення, дослідження та аналіз особливостей формування організаційної культури компанії у сфері роздрібної торгівлі на основі методу DOCS.

Виклад основного матеріалу. Організаційна культура представляє собою сукупність ціннісних і поведінкових засад функціонування компаній, що є підґрунтям для побудови ефективних процесів, отримання якісних результатів діяльності [8]. Вона є однією з підсистем організації, яка включає набір норм,

правил, цінностей, стандартів і процедур, що визначають поведінку та ступінь згуртованості персоналу в процесі спільної діяльності для досягнення стратегічних цілей з метою розвитку цієї компанії [9, с.522].

Вважається, що бути успішними в сучасному динамічному глобальному бізнес-середовищі, компанії мають знайти для себе правильне положення в континуумі своєї гнучкості/стабільності та зовнішнього/внутрішнього фокусу процесів управління, що значною мірою залежить від їх організаційної культури. Спільна організаційна культура спонукає людей визнавати свою ідентичність з організацією, відчувати приналежність та відповідальність перед організацією.

Організаційна культура є не менш важливим чинником, що визначає ефективність діяльності організації, ніж виробничий, інноваційний, кадровий потенціал. Саме культура, яка складається з набору цінностей, норм, правил, стандартів, визначає характер взаємодії персоналу у процесі використання наявного потенціалу розвитку з метою реалізації поставлених перед організацією цілей [9, с.472]. Існує багато досліджень, які підтверджують вплив організаційної культури на результативність організацій [10,11]. Найпоширенішою є так звана теза «сильної організаційної культури», яка прямо корелює з рівнем успішності компанії.

В основі проведеного дослідження лежить модель Даніеля Денісона - DOCS (Denison Organizational Culture Survey), яка вимірює дванадцять аспектів організаційної культури та лідерської поведінки, безпосередньо пов'язаних із результативністю організації [12]. Ця модель успішно використовується в управлінському консультуванні, допомагає створити міцну культурну обізнаність, прояснити ключові операційні пріоритети, сприяє продуманим управлінським діям і покращує продуктивність компаній.

Модель DOCS спрямована на виявлення впливу організаційної культури на результативність організації. Вона оцінює організаційну культуру компанію за двома напрямками: внутрішнє та/або зовнішнє середовище і стабільність як швидкість реакції організації на зміни факторів прямої та непрямої дії означених

середовищ (табл.1). Ядром моделі є так звані «вірування і припущення» організації як глибоко укорінені аспекти її ідентичності.

Таблиця 1

Основні елементи моделі організаційної культури Денісона

Характеристики організаційної культури	Індикатори для оцінки організаційної культури
Місія	Бачення Стратегічні рішення та наміри Цілі та завдання
Адаптивність	Організаційне навчання Орієнтованість на клієнта Створення змін
Залученість	Розширення можливостей Орієнтація на команду Розвиток здібностей
Узгодженість	Координація та інтеграція Узгодження Основні цінності

Джерело: [7]

Організаційна культура в моделі DOCS аналізується за такими складовими:

- місія організації, яка включає: стратегічний напрямок, намір та цілі і завдання як розуміння і поділ стратегії і завдань співробітниками; бачення як задоволеність співробітників напрямком розвитку організації;

- адаптивність, яка виражається у здатності до змін, увазі до клієнтів та навчанні організації;

- залученість, яка є показником рівня відповідальності співробітників за спільну справу шляхом надання повноважень, орієнтації на роботу в команді та можливості розвитку співробітників;

- узгодженість, яка визначає цінності організації та проводить самоідентифікацію співробітників із компанією, визначає їх здатність до консенсусу та сприйняття співробітниками різних підрозділів загальних цінностей і норм [6,13].

Згідно моделі Денісона організаційна культура впливає на результативність організації [14]. Поєднання узгодженості культури та залученості персоналу є стимулюючим фактором підвищення якості продуктів (послуг), задоволеності

працівників. Поєднання залученості персоналу і адаптивності культури впливає на розвиток товарної та інноваційної політик компанії. Узгодженість організаційної культури і місії компанії позитивно впливає на такі її фінансові показники як прибутковість активів, інвестицій та продажів; а взаємодія місії та адаптивності культури впливає на зростання доходів, продажів та частки ринку.

В якості об'єкту дослідження було обрано компанію ZARA Україна. Основною діяльністю ТОВ «Зара Україна» є імпорт та продаж предметів одягу та взуття торгової марки ZARA на території України. ZARA — це одна з найбільших світових компаній у сфері виробництва модного одягу, який входить до групи Inditex, однієї з найбільших світових дистриб'юторських груп. Бізнес-модель компанії включає дизайн, виробництво одягу, дистриб'юторську діяльність і реалізацію продукції через широку мережу власних магазинів.

Загальна чисельність співробітників ТОВ «Зара Україна» станом на 1 січня 2022 року складала 477 осіб [15]. Частка жінок у структурі персоналу компанії – 73%. Політика компанії щодо гендерної рівності передбачає реалізацію відповідних проектів для поширення практик рівних можливостей, створення рівних можливостей для працюючих чоловіків та жінок у процесі працевлаштування та прийняття управлінських рішень. Політика компанії щодо мотивації персоналу передбачає постійне навчання та розвиток співробітників за допомогою відповідних професійних тренінгів.

Результати проведеного дослідження, які представлені в табл.1-3, проказали, що організаційна культура компанії ТОВ «Зара Україна» має більше зовнішній, ніж внутрішній фокус. Незважаючи на те, що топ-менеджмент акцентує увагу на важливості прийняття персоналом етичного ставлення, відповідаючи на потреби ринку, організація забезпечує швидке реагування на зміни потреб клієнтів та зовнішнього середовища загалом.

Таблиця 1

Оцінка основних рис організаційної культури ТОВ «Зара Україна»

Риси	Середнє значення	Стандартне відхилення	Дисперсія	Min	Max
------	------------------	-----------------------	-----------	-----	-----

Адаптивність	4.19	0.3860	0.149	3	4.8
Узгодженість	3.72	0.4316	0.186	3	4.5
Залученість	3.51	0.3486	0.122	3	4.2
Місія	3.27	0.3670	0.135	2.7	4.0

Джерело: складено авторами на результатами власних досліджень

Таблиця 2

Оцінка параметрів організаційної культури ТОВ «Зара Україна»

Риси	Параметри	Середнє значення	Стандартне відхилення
Адаптивність	Організаційне навчання	3.98	0.576
	Орієнтованість на клієнта	4.77	0.352
	Створення змін	3.81	0.386
Узгодженість	Координація та інтеграція	4.06	0.380
	Узгодження	3.31	0.448
	Основні цінності	3.77	0.449
Залученість	Розширення можливостей	4.11	0.420
	Орієнтація на команду	3.27	0.599
	Розвиток здібностей	3.15	0.662
Місія	Бачення	3.49	0.393
	Стратегічні рішення та наміри	3.08	0.484
	Цілі та завдання	3.24	0.429

Джерело: складено авторами на результатами власних досліджень

Таблиця 3

Оцінка організаційної продуктивності ТОВ «Зара Україна»

Організаційна	Компоненти		Середнє значення	Стандартне відхилення	Дисперсія	Мін значення	Мак значення
продуктивність	Стимулюючі фактори	Лідерство	3.14	0.681	0.464	1.8	4.5
		Стратегія	3.157	0.630	0.397	1.9	4.5
		Люди	3.11	0.662	0.438	1.6	4.1
		Партнерство	3.04	0.730	0.532	1.2	4.1
		Продукти та послуги	3.381	0.691	0.478	1.4	5
	Результати	Клієнтів	3.26	0.704	0.496	1.8	4.6

	Людей	3.215	0.626	0.392	1.6	5
	Суспільства	3.19	0.692	0.479	1.6	5
	Ключові результати	3.37	0.686	0.471	1.2	4.6

Джерело: складено авторами на результатами власних досліджень

Відкриті комунікаційні потоки надають конкурентну перевагу компанії ТОВ «Зара Україна», оскільки дозволяють забезпечити високий інформаційний потік та використовувати знання, навички та компетенції для задоволення потреб клієнтів та зовнішнього середовища. Цей фактор вважається важливим для таких транснаціональних компаній як ZARA, для своєчасного реагування на мінливі потреби клієнтів у різних географічних регіонах. Сильний зовнішній фокус позитивно впливає на доходи, зростання продажів, частки ринку, що є основними показниками ефективності організації.

Організаційна культура компанії ТОВ «Зара Україна» продемонструвала відданість впровадженню етики та доброчесності у свої бізнес-операції. Організація сприяє професійному ставленню серед своїх співробітників, пропагує різноманітність та цінує відмінності. Компанія акцентує увагу персоналу на важливості дотримання корпоративної культури, щоб залишатися успішною у сучасному глобальному середовищі. Правильний внутрішній фокус організаційної культури дозволяє компанії також використовувати імідж свого бренду для отримання конкурентної переваги на ринку.

Творчій, інноваційній організаційній поведінці сприяє мотивація працівників різними матеріальним та нематеріальним стимулами, хоча повноваження та самостійність персоналу обмежені трудовою дисципліною. Обмеження здатності персоналу працювати автономно підтверджується найнижчим середнім значенням такої риси організаційної культури як залученість. Однак, у відповідь на зростаючу потребу співробітників в автономії та наділенні повноваженнями, керівництво здійснює поступовий перехід від централізованої до децентралізованої організаційної структури управління, тобто прагне досягти рівноваги між гнучкою та стабільною структурою.

Про гнучкість компанії свідчить така риса її організаційної культури як залученість персоналу. Під час опитування персонал різних рівнів управління засвідчив своє відчуття, що їх робота безпосередньо пов'язана з цілями організації, а вони можуть певним чином впливати на управлінські рішення. Компанія заохочує обмін новими ідеями та бажання своїх співробітників докладати максимум зусиль для досягнення визначених цілей.

На основі отриманих під час опитування оцінок параметрів організаційної культури було побудовано профіль організаційної культури ТОВ «Зара Україна» у графічному вигляді для наочного представлення її фактичного стану (рис. 1).

Рис.1. – Профіль організаційної культури ТОВ «Зара Україна»

Джерело: побудовано авторами на результатах власних досліджень

Організаційна культура ТОВ «Зара Україна» передбачає, що менеджмент компанії розуміє цінність людського капіталу, тому приділяє значну увагу стимулюванню і мотивації персоналу. Рівновага між орієнтацією на результативністю бізнесу та орієнтацією на потреби персоналу досягається за рахунок наступних управлінських дій:

- призначенням складних цілей разом із винагородою, щоб максимізувати виконання завдання;
- наданням співробітникам необхідного інструктажу, наставництва та рекомендацій для досягнення поставлених цілей;
- відсутністю заохочування працівників робити понаднормову роботу загальною нормою на робочому місці;
- мотивацією та навчанням співробітників керувати стресом і часом, що важливо як для покращення виконання завдань, так і для покращення психологічного самопочуття.

Результати опитування показали, що компанія прагне досягти балансу між гнучкістю та стабільністю. З одного боку ТОВ «Зара Україна» в своїй організаційній культурі підкреслює важливість досягнення стратегічних цілей компанії, а з іншого боку заохочує співробітників до креативності, інованційності,

гнучкості, які можуть нести певні ризики для стабільності бізнесу. Компанія має сильну організаційну культуру, яка є одним з ключових інструментів для отримання конкурентних переваг на ринку та підвищення ефективності бізнесу.

Висновки. За результатами проведеного дослідження можна сформулювати наступні висновки:

1. Організаційна культура, що складається з набору цінностей, норм, правил, стандартів, визначає характер взаємодії членів цієї організації; зумовлює поведінку і розвиток компанії. Організаційна культура є важливим чинником забезпечення досягнення стратегічних цілей організації та результативності її діяльності. Ефективно проведена діагностика організаційної культури є основою дієвих управлінських рішень в процесі формування та реалізації стратегічних цілей розвитку компанії.

2. Організаційна культура в моделі DOCS (Denison Organizational Culture Survey) аналізуються за такими складовими як місія організації, адаптивність, залученість, узгодженість. Оцінка проводиться за двома напрямками: внутрішнє та/або зовнішнє середовище і стабільність як швидкість реакції організації на зміни факторів прямої та непрямої дії означених середовищ. Модель дозволяє виявити вплив організаційної культури на результативність організації.

3. Результати проведеного опитування свідчать, що ТОВ «Зара Україна» прагне досягти балансу між гнучкістю та стабільністю. Рівновага між орієнтацією на результативністю бізнесу та орієнтацією на потреби персоналу досягається за рахунок правильних управлінських дій. Компанія має сильну організаційну культуру, яка є одним з ключових інструментів для отримання конкурентних переваг на ринку та підвищення ефективності бізнесу.

4. Комплекс питань щодо формування, оцінювання та розвитку організаційної культури та підвищення ефективності використання людського потенціалу організацій є широким полем для наукового пошуку. Серед питань, які потребують подальшого дослідження, варто відзначити проблему формування та апробації методики оцінювання ефективності заходів щодо формування і розвитку організаційної культури.

Література

1. Schein E. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, CA: Jossey-Bass. 1985.
2. Hofstede G. *Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc. 2001.
3. Trompenaars F., Coebergh P. *100+ Management Models: How to Understand and Apply the World's Most Powerful Business Tools*. UK, Oxford Publish. 2014.
4. Ouchi W. *Theory «Z»: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley. 1981.
5. Kotter J.P., Heskett J.L. *Corporate Culture and Performance*. Free Press, New York. 1992.
5. Cameron K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. San Francisco, CA: JosseyBass, 2006.
6. Кубарева І.В., Чмихало Н.В., Карпенко Л.А. Обґрунтування методів діагностики організаційної культури фармацевтичних організацій. *Фармацевтичний часопис*. 2017. № 4. С.75-81.
7. Denison D., Neale W. *Denison Organizational Culture Survey. Facilitator Guide*. Denison Consulting LLC.
8. Кубарева І.В., Незамедінова Т.С. Напрями та інструменти розвитку організаційної культури виробничого підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2021. №48. С.114–128.
9. Бутенко Н. Ю., Хоменко Л. М., Черпак А. Є. Б. *Організаційна поведінка: навчальний посібник*. Київ, 2008. 744 с.
10. Ліфінцев Д. Роль організаційної культури у довгостроковому розвитку підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. №35. С.107–114.
11. Ліфінцев Д. С. Методичні основи оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації. *Ефективна економіка: електрон. наук. фахове вид.* 2011. №7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=635>.

12. Denison D.R. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York: Wiley. 1990
13. Везомська І. Г. Діагностика організаційної культури підприємства готельно-ресторанного бізнесу за методом Даніеля Денісона. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 5 (61). С.71–77.
14. Denison D.R., Mishra A.K. Towards a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organizational Science*, 16, 2, 204-223. 1995.
15. ZARA Ukraine: сайт. URL: <https://www.zara.com/ua/uk/z-kompaniia-corp1391.html>

References

1. Edgar H. Schein. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
2. Hofstede G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
3. Trompenaars F., Coebergh P.H. (2014) *100+ Management Models: How to Understand and Apply the World's Most Powerful Business Tools*. UK, Oxford Publish.
4. Ouchi W. (1981). *Theory «Z»: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
5. Kotter J.P. and Heskett J.L. (1992) *Corporate Culture and Performance*. Free Press, New York.
5. Cameron K. S., Quinn R. E. (2006) *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. San Francisco, CA: JosseyBass, 2006.
6. Kubareva I. V., Chmykhalo N. V., Karpenko L. A. Justification of diagnostic methods of organizational culture of pharmaceutical organizations. *Pharmaceutical journal*. 2017. No. 4. P.75-81 [in Ukrainian].
7. Daniel R. Denison, William S. Neale. *Denison Organizational Culture Survey. Facilitator Guide*. Denison Consulting, LLC.

8. Kubareva I.V., Nezamedinova T.S. Directions and tools for the development of the organizational culture of a manufacturing enterprise. Strategy of economic development of Ukraine. 2021. No. 48. P.114–128 [in Ukrainian].
9. Butenko N. Yu., Khomenko L. M., Cherpak A. Ye. B. Organizational behavior. Kyiv, 2008. 744 p [in Ukrainian].
10. Lifintsev D. S. The role of organizational culture in the long-term development of the enterprise. Strategy of economic development of Ukraine. 2014. Issue 35. P. 107–114 [in Ukrainian].
11. Lifintsev D. S. Methodological basis for assessing the impact of corporate culture on the organization's activities. Efficient economy. 2011. No. 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=635> [in Ukrainian].
12. Denison, D.R. (1990), Corporate Culture and Organizational Effectiveness, New York: Wiley.
13. Verezomska I. G. Diagnostics of the organizational culture of the hotel and restaurant business according to Daniel Denison's method. Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade. 2013. No. 5 (61). P. 71–77 [in Ukrainian].
14. Denison, D.R. and Mishra, A.K. (1995). Towards a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. Organizational Science, 16, 2, 204-223.
15. ZARA Ukraine: website. URL: <https://www.zara.com/ua/uk/z-kompaniia-corp1391.html>.